斯坦福社会创新评论 05

Stanford SOCIAL INNOVATION Review



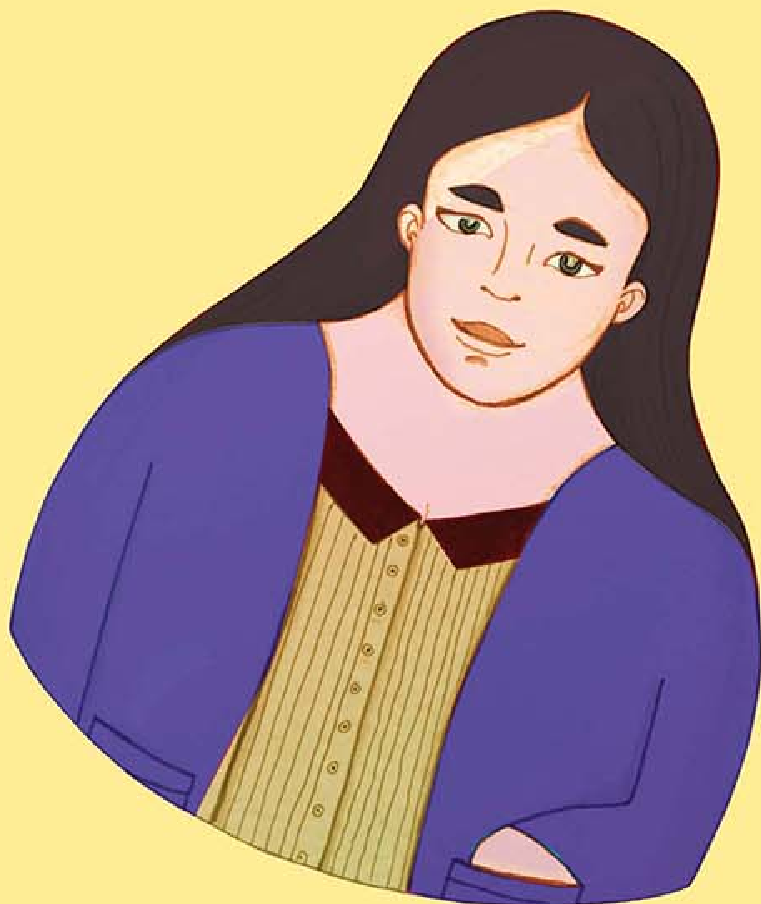
非营利组织创始人的“交班”攻略

传统观念认为创始人和继任者之间交接的
最佳方式是“彻底划清界限”。
但有研究表明，创始人继续发挥余热可能是
维护非营利组织各方利益和员工忠诚度的最佳途径。



商业可持续发展的新时代

企业可持续发展正在由
“企业集成期”迈入“市场转型期”。
为此，企业需要对其宗旨、商业模式和运营指标进行重塑。





斯坦福社会创新评论编辑部／著
李凡 等／译

势在必行的公众科学

从干细胞研究到基因组编辑，人类已经在科学的诸多领域踏上了一条前途未知的不归路。慈善可以助力开启科学家与公众之间的对话，为建立起“公众科学”的文化提供关键性支持。



社会企业不能与社会革新画等号



为社区搭建袖珍图书馆



中信出版集团

版权信息

书名:斯坦福社会创新评论.5

作者:斯坦福社会创新评论编辑部

译者:李凡 等

ISBN:9787521701104

中信出版集团制作发行

《斯坦福社会创新评论》英文版编辑部

《斯坦福社会创新评论》英文版学术顾问委员会

《斯坦福社会创新评论》英文版指导和激励来自世界各地的社会各个部门（非营利组织、企业和政府）的数百万社会变革领袖。通过在线研讨会、会议、杂志、在线文章、播客等，《斯坦福社会创新评论》探讨涉及各类主题的研究、理论和实践，包括人权、影响力投资和非营利组织的商业模式。《斯坦福社会创新评论》由斯坦福大学PACS中心出版。

关于斯坦福大学PACS中心

《斯坦福社会创新评论》中文刊编辑部

《斯坦福社会创新评论》中文刊出版方：北京乐平公益基金会

关于北京乐平公益基金会

北京乐平公益基金会（以下简称“乐平”）致力于构建一个包容发展的社会，为真切关心社会发展的人提供解决社会问题的生态环境。乐平将自己定位为社会创新的触媒和社会创新市场的构建者。通过以影响力为导向的综合性投资，乐平支持具有高成长性的新生代社会企业快速发展，并催化具有规模化潜力的社会创新方法，最终产出规模化的社会影响力。通过一系列知识与思想产品，乐平为社会创新构建

人才市场和思想市场，基于跨界多元的社群培育一个有利于社会企业家生长的社会创新环境，促进更多社会企业的规模化发展。



扫码入群，有机会获赠下一期《斯坦福社会创新评论》

《斯坦福社会创新评论》中文刊学术合作机构：
清华大学中国社会创新与现当代史研究中心

清华大学中国社会创新与现当代史研究中心成立于2016年，是清华大学以中国社会创新发展及现当代史、教育为主要研究对象的跨院系研究教育机构，由清华大学人文学院和北京乐平公益基金会作为发起单位共同设立。中心的宗旨是促进中国现当代史，特别是改革开放以来历史的学术研究，以及创新思维和方法在社会发展中的应用，从而为推动社会发展与社会变革提供理论和实践依据。

《斯坦福社会创新评论》中文刊战略合作机构：
澳门同济慈善会

澳门同济慈善会是由曹其真女士及社会知名人士林金城先生于2006年在澳门注册成立的私人基金会。2013年，澳门同济慈善会在北京设立了办事处，在中国内地全面开展慈善公益工作。我们鼓励和支持有效、创新并可持续解决教育问题的方案和团队，以项目资助的形式帮助弱势儿童实现“让每个中国儿童都能享有公平优质的教育”的目标。



扫码关注同济，关注中国教育

这个世界会好吗?

20世纪90年代以来，随着历史终结论的轻易被击穿和全球化的席卷，文明冲突、贫富差距、环境挑战、技术变革，似乎在信息时代各种矛盾更加突出。中国在这样的背景下成长为世界第二大经济体，也就面临国内、国际的双重挑战。机会和出路在哪里?

回答这个问题的可以是一种判断和理由，更可以是一种信仰和行动。

2004年，《如何改变世界》出版，作者戴维·伯恩斯坦在书中记录了几十位社会创新变革者（他称为“社会企业家”）的工作。这本书很快在包括中国在内的全球二十多个国家翻译出版。这本书为什么如此风行？因为有关社会企业家的工作，我们听说的不多。新闻往往聚焦于问题，而不是解决的方法，尤其是具备巨大勇气开始前期探索的那些人。人们集中看到一批创新的社会问题解决者：他们不漠然，不自设桎梏，相信所处社群的潜力，有不懈的努力和不断生长的创造力；他们创造了面对低收入人群的小额贷款服务并成功规模化，使世界级设计学院的发展方向变为服务所有人群，使健康生态农业扎根全球并形成公平贸易网络，发起了“共益企业运动”使得全球的企业家和投资人重新思考怎样才是“好公司”……当一批这样的社会企业家群像和他们的成就集中展现的时候，世界看到了信仰和行动的力量与新的出路。

2003年，《斯坦福社会创新评论》在斯坦福大学开始出版。所谓“聚精微，成浩瀚”，如同《哈佛商业评论》在商业创新中对一线企业领导者战略思维与创新能力的巨大激发一样，《斯坦福社会创新评论》在过去十五年卓有成效地推动了一线社会企业家的思想与行动领

导力的发展。社会创新领域大部分的重要实践真知与概念，譬如设计思维、集合影响力、规模化路径等都在《斯坦福社会创新评论》中首次或总结性提出。可以说，这是社会创新领域先行者的知识宝库。历经四十年的改革开放，中国不仅在经济发展上取得举世瞩目的成就，更积累了可观的社会发展潜力。以促进社会和谐与创新为主要使命的各类基金会已达5 000余家，以慈善法颁布为标志，慈善信托等新的社会创新资源正源源进入。同时，共益企业等跨界创新力量正萌芽蓄势，新一代社会企业家将和他们的社群支持者共同成为应对各类社会问题挑战的创新先行者。在新形势下，如何高效引进与创造社会创新知识，为新一代社会企业家提供知识资源和分享经验也成为当务之急。

乐平基金会始终致力于通过知识创新、人才与资本市场创新推动社会创新，建设包容发展的社会。2017年，在多年成功投资、培育中国本土的社会企业和社会企业家的基础上，我们成立了“乐见工作室”，旨在通过研究出版和社交媒体等方面的投入，能更好地把全球社会创新领域的新进展介绍到中国，协助构建中国社会创新的知识体系和跨界创新社群。乐平基金会与《斯坦福社会创新评论》的出版合作是其中的重头，从2017年春季刊开始，乐平基金会作为《斯坦福社会创新评论》中文刊的出版人，不仅将逐步每季同步出版，同时还将在未来三年出版“斯坦福社会创新评论”精选集系列。我们的中文刊不仅有原文译介，更会逐步培养中文作者，更好地与中国的社会创新共同成长。

乐见工作室的出版工程，是一个开放创造的形态，我们只是适逢其会，先行一步。要真正做好这项知识创造与分享工作，更需社会创新领域内外的各位贤达新锐不吝赐教，共同探索前行。期待年年共同有长足进步。

这个世界会好的。

北京乐平公益基金会首席执行官／秘书长
沈东曙
2017年7月于北京朝阳公园

创新需要批判性思维

本期是《斯坦福社会创新评论》(SSIR)15周年纪念刊。自2003年春天创刊以来，从SSIR中产生了不少诸如“集合影响力”“打破非营利组织饥饿循环”等影响深远的社会创新方法论。主编埃里克在纪念刊卷首语中如是说：“回顾走过的15年，SSIR的定位始终如一：我们希望能为正在为社会进步做出重要努力的读者提供具有实践意义的知识。”

本期也是中文刊发行的第五期。乐平基金会将这本刊物引入中国的初衷是通过SSIR来推动中国社会创新知识体系和跨界创新社区的构建。从对以往四期的反馈来看，一些读者评价这本杂志很“烧脑”。

作为一本前沿性刊物，SSIR每期都会推出一些对读者来说比较陌生，但又与当今社会热点问题紧密相关的概念和方法论。比如这一期的专题文章《势在必行的公众科学》。正如果壳CEO姬十三在点评中指出的，公众科学（civic science)不是新概念，但在中文世界里尚没有足够认知。虽然今天公众关注的转基因食品、疫苗问题、化工厂污染问题等很多是科学问题，但讨论这些问题并参与到监管流程层面，需要公众理解科研、科学家的工作。而公众与科学家的对话在两个向度上都是缺失的。

这本杂志让读者觉得“烧脑”的另一重要原因在于贯穿所有文章的一种价值观，批判性思维。

近年来，从幼儿园到高校，各类教育机构都在热议批判性思维能力培养的重要性，这也从侧面反映出这一思维模式以及实践批判性思维所需要的跨学科知识广度的缺位。许多人将批判性思维简单理解为用咆哮体的文风批评他人，而不是对思考者自身的反思。

批判性思维对创新能力至关重要。首先，破旧立新需要有不畏权威、质疑求真的勇气，正所谓“吾爱吾师，吾更爱真理”。其次，创新的过程需要通过分析、推论和评估来建立理性认知，并在发现错误时及时调整方向，用更合理、客观的观点取而代之，周而复始。

从本期的许多文章中都能看到这样一个思维模式贯穿始终。专题文章《非营利组织创始人的“交班”攻略》对创始人和接班人必须“彻底划清界限”的传统观点发起了挑战，通过大量数据与具体案例提出了另一种可能。研究栏目中提出的“社会企业不等同社会变革”算得上是SSIR创刊以来争议最大的一篇文章。无论是在欧美还是在中国、印度，社会企业和社会企业家的正确性和正当性几乎已经成了不言自明的“真理”。但如果细细阅读本文，就不难看出其发难的对象并不是社会企业本身，而是对当今美国的商界精英们打着“以市场为导向的解决方案”的旗号，试图取代政府和传统慈善部门，接手社会改革的反思。本期“尺度最大”的文章是对美国北卡州的一家治疗阿片类药物成瘾患者机构的案例研究。许多国家对毒品问题一直秉持“零容忍”的态度，然而毒品使用却从未被禁绝过。这家机构将减害政策带到了阿片类药物成瘾者的重灾区，这种将吸毒视为公共卫生问题的以毒攻毒之道能走多远呢?

正因为有了这些对现有社会解决方案的合理质疑和反思，才能够在此基础上产生创新的观点。例如专题文章《商业可持续发展的新时代》一文中，首次提出了践行企业社会责任(CSR)的升级版，即企业不是为了回应来自市场的压力，而是通过主导市场来进行可持续发展的全方位转型。为此，企业需要对其宗旨、商业模式和运营指标进行重塑。

从本期起，我们对重点推荐文章增加了“专家点评”栏目。这些专家来自社会创新的各个领域，我们希望通过一点一滴的努力能够让好的思想落地生根。欢迎大家通过阅读、参与公众号留言等方式帮助我们不断改进工作。

非营利组织创始人的“交班”攻略

作者：扎里·图奥马拉
唐纳德·叶
凯蒂·史密斯·米尔威
译者：陈智勇

传统观念认为，创始人和继任者之间交接的最佳方式是“彻底划清界限”。但美国侨幅集团的一项研究表明，如果做法妥当，创始人继续发挥余热可能是维护非营利组织各方利益和员工忠诚度的最佳途径。

成千上万的非营利组织理事会每年都面临着一项艰巨任务：找到一个合适的继任者来替代那个看似“不可替代之人”，即那些长期在位、深受爱戴的创始人。这个交接过程布满荆棘，自然会引来关于如何应对的“套路化”建议。例如“继任者必须与创始人彻底划清界限”，因为“两者就如同油和水，是合不拢的”。

在商业领域的创业公司中，4/5的创始人都会被董事会强行赶下台。[注]猎头公司的高管称，首席执行官的继任者拜访前任的情况极为罕见。[注]尽管一些社会部门的研究建议非营利组织的创始人继续参与机构运作，但“划清界限”往往就是行规。[注]然而，这真的是确保公司顺利交接的最佳方式吗?

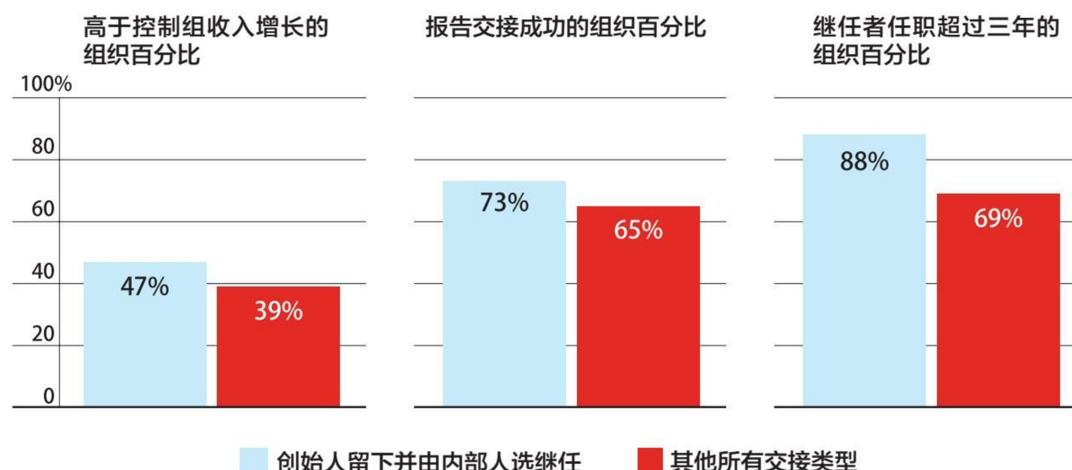
侨幅集团[注]的一项研究发现，事实并非如此。非营利组织的创始人如果能在卸下领导重任后继续承担一个新角色，往往会产生出乎意

料的效果。事实上，几乎有一半卸任的创始人继续为他们创办的组织贡献知识、人脉和热情。

我们根据指南星(GuideStar)[注]公开的非营利组织财税申报数据库（990表格），对非营利组织创始人的交班情况进行了深入的定量研究。我们随机抽取了2 000家组织，其中涉及创始人交班的有106家。此外，我们还与非营利组织“理事会资源”(BoardSource)及指南星一起，对非营利组织的理事会成员和负责人进行了问卷调查。在收到的538个回复中，有202家组织经历了从创始人到第二代领导人的交接。为了获取实际交接过程的第一手资料，我们访谈了31家组织的49位人士。我们还对其中一些组织的创始人、继任者和理事长进行了三位一体的访谈，他们的经历尤其具有启发性。

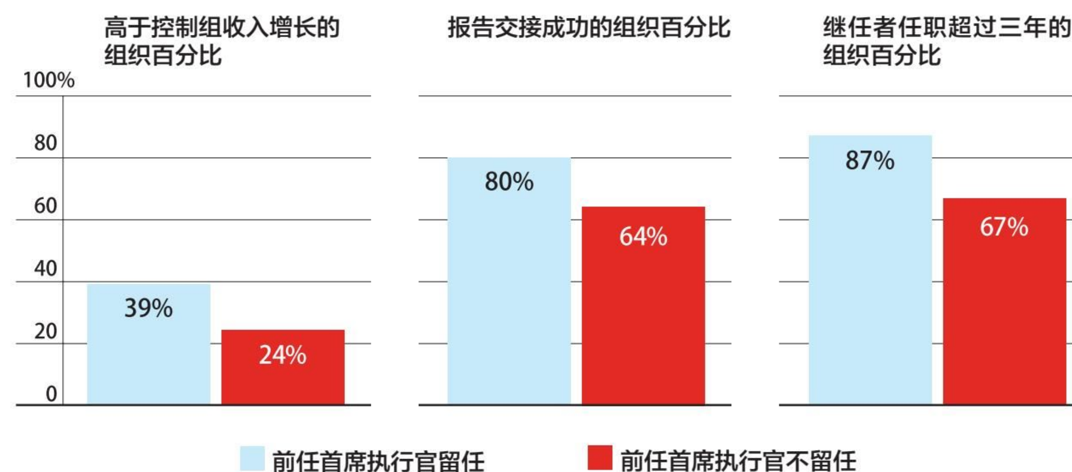
从这些研究和访谈中，我们总结了三条宝贵的发现。首先，与创始人自愿退出的方式（31%）相比，有更多的非营利组织理事会（45%）为创始人安排了继续发挥作用的角色。这一做法的效果得到了大部分被调查组织的正面评价，这其中有75%的组织认为，留用创始人所带来的益处证明了这种方式的合理性。近一半创始人退出的组织表示，如果创始人发挥作用，领导班子的交接会更顺利。

其次，从交接期间实现的收入增长情况、继任者的留任情况以及绩效自评来看，让创始人继续发挥作用，并与从机构内部选拔出来的接班人一起工作的交接方式，是研究发现的最佳模式（参阅第5页“创始人继续参与非营利组织运作”）。各种不同规模的组织实例证实了这一模式的强大力量。此外，这一模式也同样适用于非机构创始人—首席执行官长期效力情况下的交接。如果首席执行官在交接后发挥余热，他们所在的组织往往会表现得更好（参阅第5页“长期任职的首席执行官继续参与非营利组织运作”）。



创始人继续参与非营利组织运作

资料来源：美国国家税务局990表格。侨幅集团、理事会资源、指南星调查



长期任职的首席执行官继续参与非营利组织运作

资料来源：美国国家税务局990表格。侨幅集团、理事会资源、指南星调查

交接并不容易，需要为此做好充分准备。理事会需要帮助创始人找到适当的角色，来支持继任者及其使命。理事会还必须引导这一过程，预见可能发生的问题，并建立一套解决方案来缓解问题带来的影

响。我们找到了创始人在离开领导岗位后能够继续为非营利组织做出贡献，同时获得成就感的几大职能，包括筹款、进行友好访问、支持和指导继任者。

我们的研究表明，如果做法妥当，创始人继续发挥余热可能是维护资助方、理事会和员工忠诚度的最佳途径。同时，新领导人也能从创始人的能力和知识中受益。非营利组织的利益相关方，以及最重要的服务对象都能从中受益。

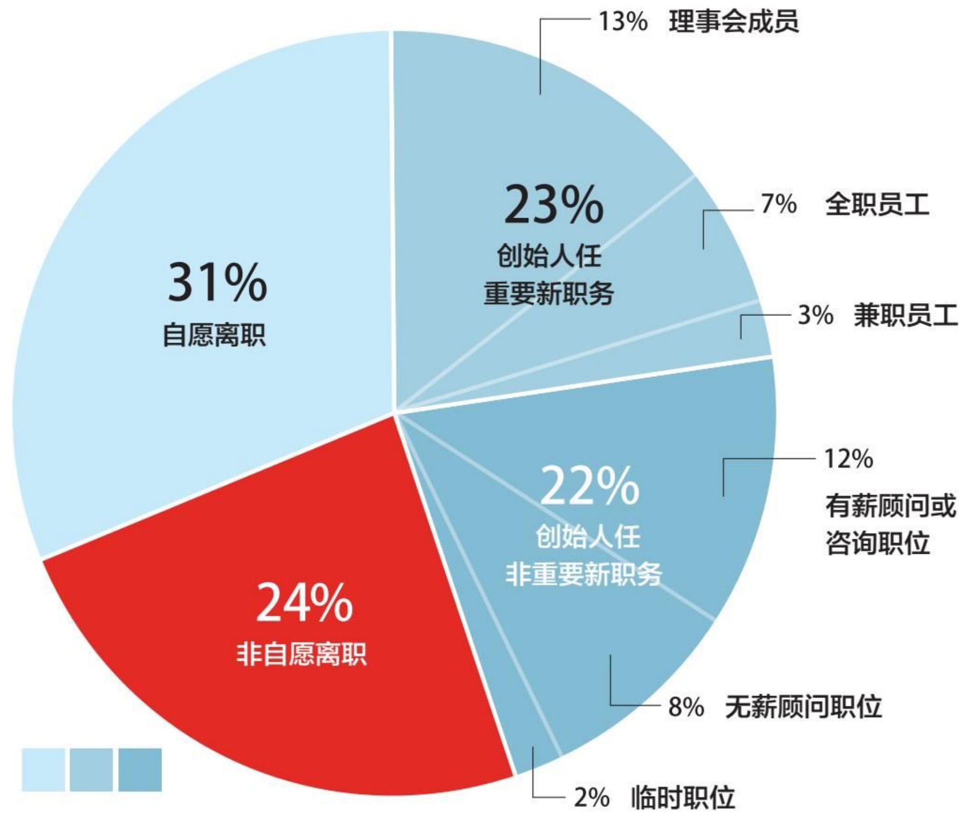
新老交替的四种类型

非营利组织领导人的顺利交接至关重要，因此我们需要着手更好地了解交接的类型、频率，以及影响其成败的因素。

我们的研究确定了四种类型的创始人交班过程。我们发现，3/4的组织采取了尊重创始人意愿的做法：他们可以选择离开，或者留下来担任一个新的角色，继续支持继任者的工作（参阅第7页“创始人交班的四种类型”）。其中，非自愿交接的情况（创始人被迫离开或被解雇）占24%，创始人彻底脱离组织的占31%，创始人在组织中继续担任重要新职务（进入工作团队或理事会）的情况占23%，创始人以咨询师、顾问或临时职位的方式继续参与的情况占22%。

理事会将创始人逐出组织的交接方式最容易失败。然而，我们的访谈却表明，在这类情况下，理事会通常是直到后院起火才不得已介入。创始人的负面情绪和无所作为导致员工之间的不和，其与理事会的关系也变得紧张。在这种情况下，领导人交接很难避免尴尬和痛苦。事实上，进行早期干预对各利益相关方都有利。理事会可以对更换领导人所引起的组织运作能力的下降有所准备，在为继任者铺平道路的同时，也为创始人提供体面的退出机会（参阅第8页“创始人在位过久的7个信号”）。

3/4 的非营利组织创始人交班基于尊重创始人的意愿，他们或选择好聚好散，或选择给创始人在机构安排一个不同的职位。



创始人交班的四种类型

资料来源：美国国家税务局990表格。侨幅集团、理事会资源、指南星调查

- 由于健康状况不佳或缺乏精力，创始人变得松懈。
- 创始人在外部项目上的投入多于管理组织。
- 员工对创始人的支持正在下降。
- 创始人与理事会的冲突日益增加。
- 组织显著成长，但组织结构或流程却没有做出相应的改变。
- 组织的核心资金基础停滞或萎缩，而不是在增长。
- 组织已经发展到了一个阶段，所需要的技能创始人和高级职员都欠缺，又不可能培养。

创始人在位过久的7个信号

创始人彻底脱离组织的方式对那些喜欢一上任就有明确职权的继任者有吸引力。这种全新开始的方式也为理事会提供了最大范围的候选人。这对创始人来说可能也有吸引力：上了年纪的领导人可能本来就已经准备好完全退休；年纪轻一点的领导人可能感到了倦怠，准备做出改变；而其他人可能只是受到一种企业家精神的驱使，想去尝试一些不同的事情。

在尊重创始人意愿的交接方式中，选择离开和留下来发挥余热的比例是2:3。有时候，创始人希望留下的理由是错误的：比如他们并不知道自己下一步该做什么，没有退休的计划，没有除了组织职务之外的身份，或者认为组织离开他们就无法生存等。注即使创始人想留下的理由是正确的，交接的过程可能也会很复杂。理事会会担心因为创

始人留下可能造成角色和责任混乱，所有与这个过程相关的事情都需要小心谨慎。

我们从大量的访谈中提炼出了可以考虑让创始人发挥余热的组织需要满足的四个条件：第一，创始人有能力和意愿参与进来；第二，理事会认为创始人继续参与能给组织带来明确的价值；第三，创始人愿意承担不同的角色，并真心希望继任者取得成功；第四，继任者愿意与创始人合作。以上所有条件都需要创始人和继任者克服自负情绪。

以学校社区组织（Communities In Schools，简称CIS）的创始人比尔·米利肯为例。米利肯是一位有远见的领导者。他曾经率先在学校开展社区服务，发现有辍学危险的学生并为其提供支持。成立25年后，CIS面临严重的组织发展问题。理事会和米利肯都认为需要一名能带领组织稳扎稳打的领导人来取代“先驱者”。米利肯愿意继续参与筹款活动来为组织效力。理事会在咨询了外部顾问，并经历了几次挫折后说服他成为该组织的理事，继续参与筹款和宣传工作。

这为原业务部执行副总裁丹·卡尔迪纳利接班、整顿组织并重新制定战略做好了准备。米利肯认为交接很顺利，因为“丹不是一个自大的人，还可以防止我失控”。他补充说，他和接班人的才华相得益彰：米利肯的继续参与让CIS的发展方向不跑偏，而卡尔迪纳利则以数据为依据，在本已拥挤不堪的青年发展市场中实施了一个成功的战略。卡尔迪纳利说：“通过与比尔合作，并借由他的道德权威来为组织的战略变革保驾护航，我们有了推动变革的绝佳机会。”

在挽留创始人的过程中，理事会的确需要评估创始人和继任者能否和睦相处。如果继任者来自组织内部，那么工作伙伴关系通常已经确立。“家庭希望”是一家为无家可归者和低收入家庭提供住所、膳食和其他帮助的组织，成立于1998年，其创始人凯伦·奥尔森与服务部门主任克拉斯·埃勒斯一起工作了12年。2014年，奥尔森敦促理事会任命埃勒斯为她的继任者。如果继任者来自外部，理事会需要在寻找外部

继任者的过程中考虑创始人和继任者的关系。无论创始人想扮演何种角色，最终都需要由继任者决定。

精心操作，顺利交接

我们的研究数据清晰地表明了让创始人发挥余热的潜在价值。这些成功组织究竟做了什么，使得创始人能够发挥余热呢？这需要从我们的调查和访谈中寻求答案。

许多受访者提到了领导人交接的一系列传统做法。这些做法包括：尽早开始，因为成功的交接往往需要数年的时间规划；着力培养内部继任者；在继任者和理事长之间建立起频繁的互动；鼓励理事会在整个过程中积极参与。[注]

除此之外，我们还提出了5项建议，更直接地针对如何应对创始人留任的实际问题。虽然数据显示，“从内部选拔继任者赋予创始人新角色”的交接方式往往是最成功的，但以下这些做法适用于任何有意挽留创始人的组织。

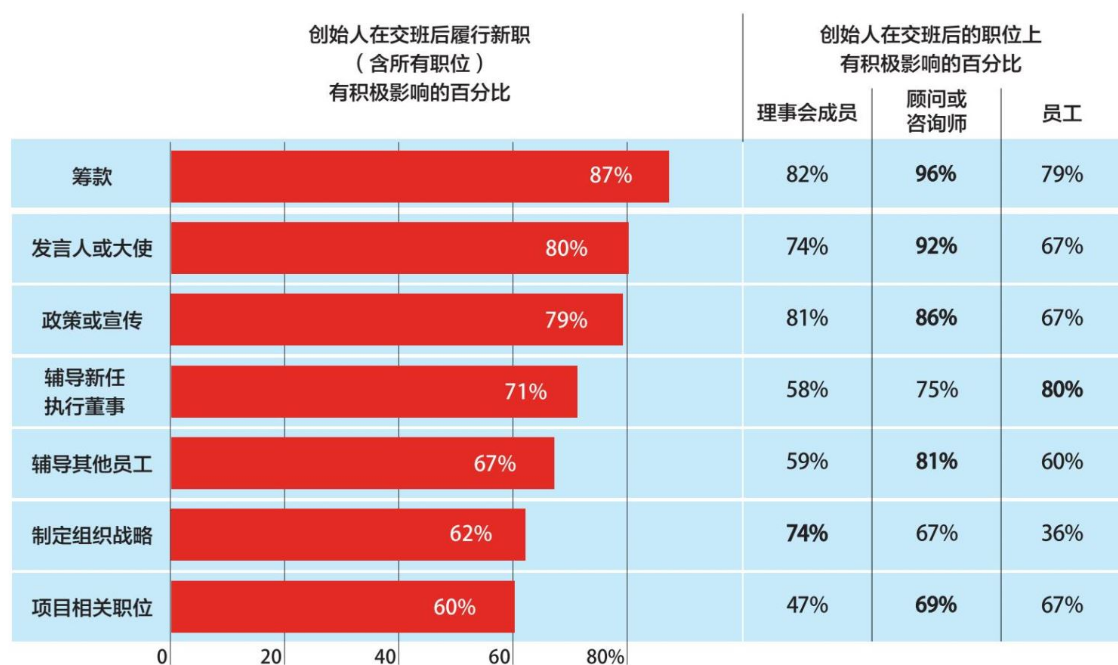
第一，将创始人的新角色限制在其具有高度兴趣和能力的特定领域。

创始人可以在众多的延伸角色中进行选择。其中一些是既有时间限制，又有明确成果交付要求的任务，例如开展一个新项目；另外一些则是根据自身的能力，担任筹款人或“联盟成员大使”一类的角色（参阅第11页“创始人交接后的角色”）。但是，无论什么角色，创始人、理事会和继任者都需要有明确的预期。

在这一点上，多伦多的一家非营利组织儿童乐益会（Right to Play），其创始人约翰·科斯和即将上任的继任者凯文·弗雷就是最好的例子。科斯是挪威冬奥会4枚速滑金牌得主，他用了15年的时间，将儿

童乐益会打造成了一个事业规模高达5 400万美元的全球性组织。儿童乐益会是一家培训教师和教练的组织，通过以儿童为中心、基于游戏的学习方式在18个国家和地区运营，全球有190万儿童受益。为了维持这样一个分布广泛的组织，科斯每年出差的时间长达300天。这样的日程安排让人精疲力竭，因此他希望不再负责组织的日常运作，但仍以某种形式继续参与。理事长罗布·麦克莱伦决定就此事咨询一名商业企业领导人交接领域的专家。这位专家说："你注定要失败，因为你没有在创始人和继任首席执行官之间划清界限。"

科斯和弗雷还是决定按照既定方针走下去，但他们同时采取了预防措施，与第三方顾问合作拟定了一份协议。这份被称为"大宪章"的协议规定了从2015年8月开始的两年交接期内各方的具体职责。该协议赋予弗雷管理员工的职权，而科斯保持与资助方和有影响力的合作伙伴的关系，并在战略规划中发挥作用。这些任务非常适合科斯，他的新职位是理事会成员。弗雷也明确表示，他看重科斯的继续投入，并渴望与他合作。他告诉科斯："我自己做不了这件事。"最后，专家骇人的警告促使科斯、弗雷、麦克莱伦和理事会其他成员围绕一个共同目标一起努力：确保交接成功。



创始人交接后的角色

在创始人转任理事会职位的案例中，成功率最高的是把精力放在核心的理事会职能上，例如筹款、制定组织战略等。与之相比，创始人继续参与和项目运作相关的工作，或者担任继任者导师的做法价值不高。“为美国而教”（Teach For America）的创始人温迪·柯普讲述了一个反面的例子。当离开该机构去领导为美国而教的国际版“美丽世界”（Teach For All）时，她还担任着为美国而教的理事长的职务。柯普不仅是来自该组织内部的继任者的导师，还必须逐步将一个拥有38名成员的臃肿理事会发展成一个更具战略性的管理机构。但这一安排被证明是错误的。

柯普说：“我不应该担任理事长，因为我不能做应该做的事情。他们需要一个可以表达理事会意见的理事长……但当我坚持己见时，我很可能被视为专横的创始人，我的锋芒盖过了首席执行官。”

第二，通过企业教练的定期辅导，应对交接过程中的操作性和情感性问题。从创始人到一个新角色的转变之路可能充满了棘手的决定

和焦虑情绪。研究表明，企业教练可以提高交接的成功率。注

儿童乐益会理事会雇了一名企业教练，在6个月的交接期内，企业教练既分别与创始人和继任者会面，也与他们共同会面。这名教练只专注于帮助企业平稳过渡，不偏袒任何一方，从而避免出现二对一的对抗局面。这种做法非常有效。例如，创始人科斯在继任者弗雷到任后就开始休假。麦克莱伦说："这正是我们都希望科斯做的事。但当他休假结束回到办公室时，一些旧习惯又浮出水面。人们会来拜访他，他又会回到以前的角色。所以我们不得不做更多的辅导，进行更多的沟通。"科斯和弗雷都认为，在交接之前与教练会面能够让他们找到问题所在并化解冲突，避免在实践中掉进陷阱。

我们为这项研究创建了三个数据集：（1）2 000家非营利组织的美国国家税务局990表格；（2）538个有效回复的问卷调查；（3）与49位理事会成员、创始人和继任者的访谈。

美国国家税务局990表格样本

指南星提供了1975年以后创建的20 563家收入超过300万美元的非营利组织的数据。该数据集不包括高等教育机构、医院、体育联盟和会员利益组织（membership benefit organizations）的数据。我们随机抽取了数据集里面的2 000家组织的样本，并补充了有关创始人角色、继任者选择（从内部或外部）和继任者任期的公开信息。我们发现，在2009年到2015年之间经历了创始人交班的组织有106家。同期，有161家组织经历了长期任职（超过10年）的首席执行官交班，340家组织经历了短期任职首席执行官交班。

与理事会资源和指南星共同开展问卷调查

理事会资源、指南星和侨幅集团通过电子邮件发放调查问卷，收到538份有效回复。其中，有474家组织经历了一次或多次领导人交接。在总计524次交接中，有50个回复者经历了两次交接。本样本包括202次创始人交班、110次长期任职首席执行官交班，以及212次短期任职首席执行官交班。

访谈

侨幅集团从美国国家税务局990表格样本的组织、问卷调查组织、有高知名度创始人交班的组织中选取了31家机构、49位人士进行了访谈。我们还访谈了5家组织的创始人、继任者和理事长，并在另外6家组织访谈了两位人士。

研究方法

在“公民学校”（Citizen Schools）领导人的交接中，教练也起到了关键作用。公民学校是一家大型的青年发展类非营利组织，为青少年提供与专家并肩工作的机会，通过让他们一起探索新领域、学习新技能，为这些青少年的未来奠定基础。外聘的首席执行官从创始人埃里克·施瓦茨手中接棒掌舵后，经历了19个月的磕磕碰碰，最终辞职。施瓦茨提出要留在组织内6个月，把新的继任人、内部提拔的埃米莉·麦肯扶上马。于是，理事会聘请了一位企业教练来辅助交接的平稳进行。麦肯说：“教练带领我们两个人度过了这一过渡期，她让我们感觉到我们的关系是稳固的，让我们能够为组织的利益把任何挫折、痛苦和焦虑都放到一边。”而后麦肯升任该组织总裁，任职长达六年之久。

在交接开始前的两周，麦肯和她的前任与教练见过几次面。麦肯回忆说：“这种会面就像心理咨询，虽然过程充满压力，但非常重要。你对一家组织或一个人是有很多感情的，而且你即将领导一次权力过

渡。如果那时你不能驾驭它的话，这些情感就会以意想不到的方式冒出来。”而教练可以化解这种尴尬的局面。

第三，对可能的冲突做出预估，并确立一个解决程序。机构领导人过渡本质上是复杂的，而创始人留在组织内会使情况变得更加复杂。作为过渡计划的一部分，在理想情况下，理事会需要与创始人、继任者和教练一起建立起一个冲突解决流程。

在弗雷接任儿童乐益会的首席执行官职位后，理事会和科斯在教练的协助下共同制订了解决冲突的方案。如果创始人科斯和弗雷发生争执，那么按流程就会升级到由理事长做出决策。如果理事长仍然拿不出解决方案，就会将此事提交到理事会的人力资源委员会。如果僵局还是打不破，那就得交由理事会全体会议处理了。虽然科斯和弗雷不时有分歧，但通过沟通和决策都能得到解决，从未出现过需要到理事会理论的情况。

绿洲研究所（Oasis Institute）是一家致力于实现健康老龄化的机构，该机构倡导终身学习、积极的生活态度和参与志愿服务项目。其创始人玛丽莲·曼向继任者玛西亚·克茨明确表示自己将转任理事长一职，由克茨全权处理组织的业务工作。克茨说：“玛丽莲从一开始就非常坦诚。”克茨于2000年加入基金会并担任首席运营官。两年后，克茨转任总裁职位，并任此职直到2017年5月。

最初，克茨和曼之间并没有对缓解冲突的流程达成一致，这导致了混乱。克茨说：“玛丽莲很有创意，有很多奇思妙想，总是希望开拓创新，进一步推动组织发展。我们之间一直面临的最大挑战就是在她的想法和对组织造成的影响之间找到平衡。”为了掌控这一紧张局势，曼和克茨同意按一条简单的规则办事：曼的所有设想都必须先和克茨讨论，而不是直接交代给员工。克茨说：“她一直都是这样做的。缓解冲突最重要的其实就是明确各自的职责所在。”

第四，有序完成理事会、员工、资助方对组织领导人忠诚与信任关系的转移。员工和理事会成员往往对创始人有强烈的忠诚度，其中

的许多人可能还是他们的私人朋友。资助方也往往更信任创始人，而非组织本身。因此，把这些忠诚与信任关系转移给新的领导层至关重要。在领导人有充分时间完成交接的情况下，非营利组织可以利用这一时期逐步完成转移。通常，员工和理事会管理层可以立刻接受新的领导人，然后，随着组织创始人对继任者的推介和信任，资助方的信任也会转移到继任者身上。

执行总监瑞克·沃茨曼和他的伙伴兼高级管理总监扎克·福斯特之间的情况就是如此。两人紧密合作了近10年，发起并成立了德鲁克研究所（Drucker Institute），该研究所以彼得·德鲁克(注)的管理智慧为基础，将其应用于当代问题。在担任了八年创始人兼最高管理者的职务后，沃茨曼于2015年宣布了卸任的打算，并考虑将福斯特作为他的继任者。



沃茨曼和福斯特立刻制订了一份详细的交接计划。他们向理事长柯特·普伦提交了这一计划，并希望这份计划能够得到迅速批准。但是普伦叫停了该计划。普伦解释道：“根据我的经验，这么大的组织管理变动不可能靠一次会议就能定下来。我们需要想清楚如何让理事会理

解这一问题，说明为什么现在可能是合适的时机，并与理事会一起讨论交接可能涉及的一系列行动和活动，以确保交接成功。”

最终，三个人制订了一项计划：福斯特于2016年2月转任执行总监，负责沃茨曼所承担的大部分外部工作以及员工的管理与指导。但在筹款方面仍由沃茨曼继续与捐赠方进行互动，在这个过程中把福斯特带进来，以便福斯特接上这些关系。沃茨曼还说服了相关人员，让他以有偿咨询顾问的形式继续参与完成他投入很多的两个重大项目：新版德鲁克奖和德鲁克指数。其中，德鲁克指数旨在通过公开数据来评估公司的管理效率。该指数项目催生了德鲁克研究所的一个新部门——功能社会中心（*Center for a Functioning Society*）的成立。一年后，沃茨曼从顾问转任新中心主任。虽然还不知道沃茨曼的下一个诉求是什么，但整个交接计划的执行过程中并未出现不愉快。



第五，建立初始分离机制，让继任者进入角色，特别是在创始人即将在组织中担任实质性或长期性的职位时，更需要如此。继任者需要时间来确立自己的领导地位，在这个时期所做的工作可能包括员工调整和战略变革。虽然继任者可能会需要与创始人进行磋商，但对于创始人来说，在交接的最初几个月中应保持低调，避免他人对谁在掌舵产生混淆。

在从德鲁克研究所执行总监到高级顾问的角色转换过程中，沃茨曼基本上与他的继任者调换了角色。福斯特说：“我们花了很多时间思

考如何应对这一交接过程。”首先从形式上着手，福斯特搬进了沃茨曼的办公室。福斯特说：“当瑞克（沃茨曼）需要和团队成员一起研究新项目时，他会来办公室，大概每六至八周一次。除此之外，他都是远程工作。我们两人都觉得这么做对帮助团队适应我的新角色非常重要。”

对于儿童乐益会的创始人科斯来说，从日常机构的运作中抽身并不容易，但是沃茨曼和福斯特使用的一些策略对他也有所帮助。在交接的第一天，科斯就搬出了他的办公室，继任者弗雷随即入驻。科斯也不再参加执行团队会议，只阅读会议记录以了解最新进展。但是，当儿童乐益会总部搬迁后，把创始人与继任者之间的距离拉开的必要性就变得明显可见了。最初，科斯和弗雷在新大楼内的办公室是紧挨着的。弗雷说：“这让员工很是为难。”

他们的角色所带来的混乱导致理事长劝告科斯少在办公室办公。科斯同意放弃他的办公室，而将其改造成为一个创始人的休息室。随着弗雷毫无疑义地成为掌舵人，分支机构和资助方开始转而找他解决难题，弗雷也利用最初的两年时间重新考虑组织战略。与此同时，科斯在卸任首席执行官两年后，于2017年秋季成为一家投资公司的社会和环境影响力的负责人，这进一步压缩并明确了他在儿童乐益会投入的时间和支持的方式。

未雨绸缪，预做安排

对美国非营利组织如何应对创始人“退位”的担忧早在10年前就开始了。当时，有几项研究预测非营利组织领导人会出现退休浪潮。这些即将退休的领导人一半以上都是创始人或长期担任最高管理者。[注]安妮·E·凯西基金会于2005年发布了一份名为《创始人交班：创造良好的终点和新的起点》的报告。该报告指出：“许多由创始人主导的非营

利组织对其所服务的人群和社区来说不可或缺。如果这些组织在创始人离职后立足不稳或失败，许多社区最弱势的群体，包括儿童、新移民、弱者和穷困人口等，都会受到伤害。”[注]

这个观点今天也同样适用。我们的研究结果显示：非营利组织领导层非自愿离职的比例居高不下，这说明许多非营利组织仍然难以管理好创始人交班的问题。因此，打算进行领导人交接的组织应该在执行交接前尽早开始准备。无论是创始人还是长期在位的最高管理者的权力交接，非营利组织至少可以采取以下4个步骤来确保交接成功。

第一步：投资内部人才培养。它不仅会使非营利组织的管理团队变得更加强大，而且会使下一任负责人从中脱颖而出，从而免去从外部招聘的麻烦，让接下来的交接计划更容易操作。大量数据清楚地表明，从内部升任的继任者在前三年失败的可能性要小得多。

贝尔（BELL）是一家事业规模达到2 000万美元的教育类非营利组织，以为低收入家庭青少年为主要对象提供暑期课程而闻名。该组织创始人厄尔·弗伦有意提拔蒂芙尼·库珀·古埃耶为内部继任者候选人，并花了几年时间逐步准备这个过程，包括提拔古埃耶担任运营总监，以及请她出席理事会、参与会见资助方等。

贝尔的理事长劳伦·斯珀林说：“无论我们让古埃耶承担什么责任，她都表现得相当出色。”为了帮助古埃耶成为新的领导人，斯珀林还担当了导师的角色。斯珀林回忆，当时她告诉古埃耶：“你会得到全面支持。”斯珀林补充说，与理事会合作共事的最佳方式是一切按计划行事，以及经常会面。8年后，古埃耶的继任者从2017年6月开始执掌贝尔，这位新领导也是从组织内部提拔的，而且为升任这一职位做了多年的准备。

遗憾的是，贝尔的成功并非常态。侨幅集团的调查显示，只有30%的非营利组织的关键领导职位由内部提拔的人士担任，这一比例大约是商业企业的一半。[注]我们的新研究还强调了需要向内寻找人才

的另一个理由：最成功的领导班子交接是将内部继任者与创始人的后续角色结合起来。

有时候，合适的内部候选人需要被轻轻推一把，才能有勇气承担创始人的重任。施瓦茨在2014年卸任公民学校首席执行官职务时，当时的总裁麦肯是其内部继位候选人。麦肯在公民学校10年，对各个项目和职能部门都了如指掌。但当时麦肯不确信她能够兼顾家庭和公民学校的需求，尤其是考虑到施瓦茨作为首席执行官经常出差。但是，只花了短短的一段时间，一名外部人士就说服了麦肯，她被告知自己在理念上契合该组织，再加上她所具有的技能和经验，已经为她任职做好了准备。麦肯说："我意识到我可以按自己的想法，以最适合组织目前发展阶段需要的方式展开领导工作。"

第二步：将交接计划纳入组织定期讨论的要点中。有许多情形可以为完成这一步骤提供契机：执行董事的年度绩效评估；制订战略规划的过程；任职里程碑，如领导人的第10或20周年任职纪念，或60周岁生日；制订应急计划来解决领导人长期的健康危机或突然离职等。我们的数据显示，创始人交班有两个高峰：组织成立10年或25年后。理事会应该在迈向这些里程碑时刻时积极考虑领导人交接计划。

但是，侨幅集团在参与了超过35次打造非营利组织未来领导人的工作后发现，理事会最好能将首席执行官交接计划变成一个年度讨论话题。让领导人交接成为整个管理团队的一个常规主题，可以减少这一探寻工作中的个人因素，从而将理事会的注意力集中在组织持续的领导需求上。

在德鲁克研究所，创始执行董事沃茨曼告诉福斯特："我已经做了7年，也许还能再做7年。但是在做到10年左右的时候，我觉得还让同一领导人在这个位置上就开始对组织不利了。"

第三步：弥补理事会监督中的薄弱环节。我们的研究揭示了创始人领导的组织中理事会的共同薄弱环节：缺乏创始人绩效评估，对项目和财务监督不力，对创始人的依赖性强等。非营利组织需要在领导

层变化之前处理这些问题，以确保交接成功。例如，在一家教育类非营利组织中，理事会的会议成了创始人邀功的舞台。一位内部人士说："创始人会在理事会上大谈该组织如何伟大。"理事会对创始人的继任者即将面临的运营问题缺乏认识，也不习惯扮演新领导人需要的支持角色，这使得交接过程变得更加复杂。"家庭希望"的交接过程则恰恰相反：创始人、继任者和理事长都认识到加强理事会监督的必要性。这涉及引入新的理事会成员，并将理事会被动接受汇报的文化转变为主动讨论关键问题的氛围。这为创始人凯伦·奥尔森与继任者克拉斯·埃勒斯的成功交接铺平了道路。此后，奥尔森转任联盟成员大使。

第四步：设立专项"领导人交接基金"，以应对突发事件。交接可能会产生预算外的费用，包括聘请企业教练的费用、猎头公司的费用、离职补偿金，以及在即将离任的创始人与继任者都在职期间支付给双方的额外报酬。例如，德鲁克研究所在创始人沃茨曼卸任后，使用储备金让他继续作为高级顾问，为研究所效力了一年多。他的继任者福斯特说："研究所用这笔钱为我和里克（沃茨曼）争取了一年的时间，以便我们在各自的新角色中找到立足点。如果没有充足的现金储备，我们是做不到这一点的。"

以上四个步骤可以帮助任何一家非营利组织及其理事会制订成功的领导层交接计划。虽然这些组织和理事会仍然需要为此在很长的一段时间里付出诸多努力，但这些步骤可以为组织建立强有力的基础，提供更好的服务。

扎里·图奥马拉（Jari Tuomala）

侨幅集团纽约办事处合伙人

唐纳德·叶（Donald Yeh）

侨幅集团纽约办事处经理

凯蒂·史密斯·米尔威（Katie Smith Milway）

侨幅集团高级顾问，也是其知识实践部门的前任负责人

作者感谢同事妮哈·库克瑞嘉（Neha Kukreja）和罗杰·汤普森（Roger Thompson）对本文的贡献。

点评|梁晓燕

对于非营利组织的健康发展而言，创始人与继任者之间的交接从来不是一件小事。

创始人如何从组织常规工作机制中建设性地退出？继任者的产生如何靠谱落地并更具规则“合法性”？继任者和创始人的交接如何既保持初心又有利于创新的发展局面？在这一切发生的过程中，由谁来主导？创始人和理事会怎样做到既有尊重和传承，又有集体决策和责任承担？理事会和继任者所期待的组织变革与创新如何得到创始人的积极认同和倾力协助，而不是引起内部摩擦和纷争？“强势”的创始人在组织中的后续角色应如何选择、如何定位，才能使其与继任者的关系形成良性互动……中国的非营利组织已经发展近30年，近年来，越来越多的组织正在或者已经面临这种交替的“阵痛”局面。上面所说的一系列问题，亦正在或者已经困扰着这些组织的领导人和理事会。对于其中各国非营利组织都会面临的共性问题，前面这篇“攻略”，或许会给大家带来诸多启发、借鉴和指导。当然，“攻略”所能提供的，是地图上的主干道和重要关卡，至于每个组织基于“基因”和文化而形成的秘径，则必须由组织自己在困顿和教训中去慢慢探寻。

梁晓燕

资深公益人，“自然之友”“乡村教育促进行动”创始人之一；北京西部阳光农村发展基金会前任秘书长；连续五届“全国教育公益组织双年会”主要策划人、协调人

1. Noam Wasserman, “The Founder’s Dilemma,” *Harvard Business Review*, February 2008.
2. Thomas J. Friel and Robert Duboff, “The Last Act of a Great CEO,” *Harvard Business Review*, January 2009.
3. Mark Leach, *Table for Two: Can Founders & Successors Co-Exist So Everyone Wins?* ManagementAssistance Group, 2009.
4. 侨幅集团(Bridgespan Group)，美国著名公益咨询公司。——译者注，下同
5. 指南星是一家提供全面的非营利组织相关信息的非营利组织。它专门搜集和宣传每一家注册的非营利组织的信息，尽可能多地提供每一家非营利组织的使命、合法性、影响、声誉、财政状况、项目、资金透明度、管理等相关信息。
6. Tom Adams, *Founder Transitions: Creating Good Endings and New Beginnings*, Annie E. CaseyFoundation, 2005.
7. See Tom Adams, *The Nonprofit Leadership Transition and Development Guide: Proven Paths for Leaders and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 2010; and Don Tebbe, *Chief Executive Transitions: How to Hire and Support a Nonprofit CEO*, Washington, D.C.: BoardSource, 2008.
8. Frances Kunreuther and Stephanie Clohesy, *The Long Goodbye: Advice, How-Tos, and Cautionary Tales for Extended Leadership Exits*, The Building Movement Project, 2016.
9. 作为第一个提出“管理学”概念的人，彼得·德鲁克（Peter Drucker）被称为“现代管理学之父”。德鲁克于1954年提出了一个具有划时代意义的概念——“目标管理”。
10. Thomas J. Tierney, “The Nonprofit Secto’s Leadership Deficit” The Bridgespan Group, 2006.
11. Adams, *Founder Transitions.*
12. Libbie Landles-Cobb, Kirk Kramer, and Katie Smith Milway, “The Nonprofit Leadership Development Deficit,”*Stanford Social Innovation Review*, October 22, 2015.

商业可持续发展的新时代

作者：安德鲁·J·霍夫曼
译者：黄伟鸿

在可持续发展的初期，企业为了回应市场转型的压力，继而去践行企业社会责任。现在，企业通过主导市场，来进行可持续发展的全方位转型。为此，企业需要对其宗旨、商业模式和运营指标进行重塑。

商业可持续发展已经取得了长足的进步。从20世纪70年代环保运动的兴起和环保法规的制定至今，可持续发展已成为由市场力量推动的一项战略性议题。今天，90%以上的企业负责人表示，可持续发展对企业的成功至关重要。各家公司纷纷着手制定可持续发展战略，推广可持续产品和服务，设立首席可持续发展官（CSO）等职位，并通过可持续发展报告的发布，向消费者、投资者、社会活动家和公众披露相关绩效。

这一趋势尚无偃旗息鼓的迹象。调查显示：88%的商学院学生认为，了解企业行为中所涉及的社会和环境问题至关重要；67%的学生希望在择业时考虑与环境可持续性相关的工作。为了满足这一需求，将企业与社会关系列入必修课的商学院比例从2001年的34%上升到2011年的79%。在美国排名前100名的有工商管理硕士（MBA）课程的院校中，有46%开设了关于商业可持续发展的学术课程。

面对如此高的关注度，我们应该可以期待世界变得更具可持续性。然而，气候变化、水资源短缺、物种灭绝等问题正在持续恶化。

现有的可持续商业发展模式已经到达了其所能实现的效益极限。虽然它正在减缓我们向危机靠近的速度，但并没有扭转方向。为此，企业必须全方位改造市场，而不是用新产品和新服务对市场做小修小补。这是下一阶段商业可持续发展的重点，我们已经可以看到这种改造正在浮现的迹象。

在密歇根大学厄尔布研究所（Erb Institute），我们将商业可持续发展的第一个阶段称为“企业集成”[注]，它建立在企业响应市场变化的模式上，通过将可持续发展纳入已有的商业考虑因素来增加竞争优势。相比之下，商业可持续发展的下一阶段，我们称为“市场转型”(market transformation)，是建立在由企业改造市场的模式之上的。在这一阶段，企业不是被动地等待市场的转变来激发可持续发展实践，而是主动创造这种转变来实现新型的商业可持续发展。

企业集成符合当今衡量成功的标准，而市场转型将有助于企业制定未来的成功标准。前者的重点是减少不可持续性，后者的重点则是创造可持续性；[注]前者处理问题的症状，后者解决问题的根源；前者的重点是向内看、关注组织的健康和活力，后者的重点是向外看、关注企业经营所在的市场和社会的健康和活力；前者可以帮助未来的领导者在今天的市场中找到工作，后者可以帮助他们制定终身的职业发展目标。因此，前者是渐进式的，而后者是变革性的。

改变企业的经营方式对于应对环境恶化的挑战至关重要。市场是全球最强大的机制，而企业是其中最强大的实体。企业超越国界，拥有的资源超过许多国家，为我们解决吃穿住行等各种需求以及为此所需的能源。而这并不意味着只有商业才能提供解决方案。但商业有着无可比拟的思维能力、生产能力和分配能力，因此最有可能实现我们所需的变革规模。

商业可持续发展1.0：企业集成

在第一个阶段，商业可持续发展源自市场的转变。市场压力通过核心管理渠道和职能，迫使企业关注可持续发展。在美国，这一阶段始于尼克松时代的政府监管。而到了20世纪八九十年代，保险公司、投资者、消费者、供应商、采购商等也逐渐开始对市场形成压力。[注]这些市场压力可以有多种来源，例如：来自国内外法规和法院的强制性压力，来自供应商、采购商、股东、投资者、银行和保险公司等资源方的压力，来自消费者、行业协会、竞争对手和咨询顾问的市场压力，以及来自非营利组织、倡导活动团体、新闻界、宗教组织和学术界的社会压力。[注]

企业社会责任是对这一压力的一种回应方式。与此同时，企业一直在尝试将可持续发展融入企业战略，以寻求增加竞争优势。这需要将可持续发展的问题转化为企业管理的核心语言。企业运营效率、资本获取、战略方向和市场增长都有一个既定的模型，可以用来对可持续发展进行概念化并制定相应对策。这么一来，可持续发展就如同其他所有商业威胁一样，随着市场预期改变和技术发展进步，某些行业要么适应变化，要么被其他新兴力量取代。

例如，当保险公司对企业施加可持续发展压力时，它就变成了风险管理问题；当竞争对手施加这样的压力时，它就成了战略方向问题；当投资者和银行施加压力时，它就成为资本获取和资本成本问题；当供应商和采购商施加压力时，它就成为供应链物流问题；当消费者施加压力时，它就变成关于市场需求的问题。依照这样的方式，许多可持续发展的“术语”会逐渐消失，取而代之的是标准的商业逻辑。因此，企业即使对特定问题（如气候变化）的科学依据继续保持不可知论，但仍然可以认识到这些问题的重要性。成功的企业可以实现这一转化过程，并将可持续发展纳入其现有的架构和战略当中。

以惠而浦[注]为例。惠而浦发现，在消费者最关注的事项中，能源效率从20世纪80年代的第12位上升至第3位，仅次于对产品价格和性能的关注。该企业因此提高了家电产品的能源效率。惠而浦和其他公司

预计，消费者对能源效率的关切将持续升温。(注)其中一个迹象是乐活(注)消费者的崛起，这群消费者在做出购买决策时会优先考虑环境因素。据估计，2016年美国的乐活消费者市场规模为3 550亿美元，而这一市场在全球的规模达到5 460亿美元。

另一个迹象来自影响力投资者，他们将环境、社会和治理（ESG）因素作为投资标准的考量因素。2016年，影响力投资行业在美国的专业管理资产达到8.72万亿美元，占专业管理投资总额的1/5。然而，关注可持续发展的投资者并不限于这一特定群体。2018年5月，贝莱德金融咨询公司、先锋集团和美国道富投票反对埃克森美孚的管理层，并呼吁该公司披露其对气候变化的影响。

这些迹象都表明市场已经并将继续转变。如今，消费者可以购买可持续的产品，入住可持续的酒店，吃可持续的食品，使用可持续的清洁产品。尽管“绿色市场”的扩大是一件好事，但并没有解决根本问题。我们的世界并没有变得更具可持续性，反而越来越不可持续。

商业可持续发展2.0：市场转型

虽然商业可持续发展已经成为主流，但与此同时，人类对自然环境所造成的前所未有的影响已经威胁到了地球上生命的活力。为了表示这种变化，科学家们提出，我们已经离开了全新世（Holocene），正在进入人类世（Anthropocene）。这是一个新的地质时期。人类世的提出突显了全球75亿人口（到2050年将接近100亿）对地球造成的巨大影响。(注)

为了衡量这种影响，科学家确定了9个“地球极限值”，它们代表着人类社会可以存在的最大限值。一旦超出这些限值，地球作为一个行星系统的稳定性就无法保证。(注)这些限值就是英国兰卡斯特大学管理学教授盖尔·怀特曼所说的地球“关键绩效指标”。尽管其中一个指标臭

氧消耗正在改善，但是目前许多指标表现不佳。科学家们认为已经有三个指标超出了极限值：气候变化、生物多样性丧失和生物地球化学流动（氮和磷循环）；三个指标已经出现红色警报，比如海洋酸化、淡水使用和森林砍伐；剩余两个指标（化学污染和大气颗粒污染）的极限值则需要更多的数据来评估。所有这些破坏性的超标都是由市场系统失灵造成的，因此导致系统失灵的市场机构必须对此进行补救。

幸运的是，社会制度的可塑性很强。社会制度由人类设计，为人类服务，它可以进行演变，以满足人类不断变化的需求。纵观人类社会的历史，这种演变一直存在，解决了垄断权、商业串通和价格操纵等问题。当前人类最迫切的需求是实现可持续发展，尤其是应对气候变化，而立法者并不是唯一可以改变大局的力量。许多企业都认识到了这一挑战，并正在推动新的市场模式。用联合利华首席执行官保罗·波尔曼的话说，我们正进入一个非常有意思的历史时期，“负责任的企业在行动上领先于政府部门”，正在为“服务社会”承担更广泛的责任。

企业可持续发展的下一阶段需要实现市场转型，摒弃各种过时的观念，包括将大自然视为无限的材料来源和废物池，将经济价值视为衡量大自然价值的唯一标准，鼓励无节制的消费，认为经济可以永久增长等。企业决策者可以对推动这一转型发挥关键作用。他们不应该去接受，而是需要去改变既有的市场规则，以将地球关键绩效指标纳入其中。例如，要扭转气候变化指标，市场必须实现碳中和，并最终实现碳的负排放。我们虽然尚不知道具体该怎么做，但知道这个任务不可能由一家公司或一种产品来完成。这需要改变整个市场。

真正的可持续发展是系统性的。[注]例如，能源公司建立风力发电场，并自称实现可持续发展，这没有任何借鉴意义。更具可持续性的能源系统需要整合整个电网，包括发电、输电、配电、用电和移动性。我们已经可以看到，新能源、分布式能源、需求侧管理、智能电器和智能电表的发展正在逐渐转变我们的能源观念，这是市场转型正

在发生的信号。清洁能源部门的工作岗位数量已经超过了石油钻探领域的工作岗位数量。

能源领域的变革不止于此。电动汽车有可能改变整个电网，通过在夜间充电并在白天为风能和太阳能等间歇性能源提供存储容量，来拉平电力需求曲线。如今在日本，日产聆风汽车的车主可以买一台变压器，以便在停电时用电池组供电。目前，有研究正在探索如何将这类做法规模化，让消费者可以在停车时将电池出租给公用事业公司。电动汽车也正在改变汽车产业。20年前，谁能料想到，像特斯拉这样的新生企业占的市值竟然会比通用汽车更大?

随着无人驾驶汽车的推进，苹果和Alphabet[注]等IT（信息技术）公司也加入了竞争行列，将汽车行业的成功因素从硬件转移到软件，并随之改变了我们对个人出行的观念。例如，福特汽车正在致力于成为一家出行提供商，像航空企业一样运营。在这一运营模式下，汽车闲置的时间越少，利润就会越大。考虑到如今的私家车有95%的时间都是处于停放闲置状态，无人驾驶汽车未来可以减少道路上的汽车数量（至少在城市中心是如此），毕竟人们可以购买出行服务，而不需要购买汽车。路上的汽车越来越少，意味着可以将不必要的道路、停车场、车库和服务站用作其他用途。

系统性企业战略

正如我们在能源和运输行业所看到的那样，市场转型的潜在规模是非常广阔的。为了实现市场转型，我们可以将这种可持续发展变革设想为从两个初始阶段开始：第一阶段，企业重新思考其商业战略，在引导其所属系统的可持续发展方面发挥更大的作用；第二阶段，企业重新构想商业模式本身。第一阶段至少包括关于运营、合作、政府参与和信息透明度在内的四个方面的解决方案。

关于运营的新构想：市场转型要求优化供应链物流，以减少诸多因素带来的风险。例如：气候变化加剧了风暴的摧毁力，进而造成运营中断；当前和未来的资源供应和价格波动；排放加速对公共卫生与环境的威胁；商业和社会的恢复能力。这些风险会直接影响资产和运营、投入资源的可用性和成本、采购和分销的管理、劳动力的供应与生产力，以及利益相关方的声誉。譬如，由于气候变化和过度消费，一度非常丰富的水资源如今开始变得短缺。因此，雀巢、可口可乐、嘉吉和通用磨坊等公司都面临着水供应减少带来的供应链威胁。

为了更好地管理相关运营系统，企业正在从线性管理模式转向循环模式。在线性模式下，物品被制造、使用，一旦达到使用寿命就会被处置掉；在循环模式下，物品在制造、使用过后会进行复原或再处理，以回收其中的能量或可再次使用的材料。这种循环经济的一个关键点是可再生的设计，让产品、零部件和材料始终保有最高效用和价值。

例如，工业和消费品公司理光（Ricoh）推断，到2050年，许多价格合理的原材料将面临供应不足，无法满足制造需求。因此，该公司正在修改其商业模式，将生命周期分析作为决策依据，并为产品设计、制造、再利用、收集、维护和材料回收建立一系列“资源智能解决方案”。为了改变整个运营系统，该公司还帮助其客户减少能源使用量、碳足迹和原始材料的使用，同时增加产品翻新、回收和新设计的机会。理光的目标包括：到2020年将原始资源使用量减少25 %，到2050年减少87.5%。在采用循环经济的构想时，理光力求超越增效目标，转而追求更雄心勃勃的“净零影响”业务运营。㊟

关于合作的新构想：除了供应链之外，企业还寻求在标准的市场转变模式之外建立新的合作伙伴关系，包括与非营利组织、政府、竞争对手和看似无关的公司的合作。

譬如，福特汽车在加大混合动力和电动传动系统方面研发力度的过程中，发现了一个能让其客户的整体生活方式更加电气化的机会。

福特汽车联合英飞凌、太阳能源（SunPower）、惠而浦和伊顿，共同制订了“我的能源生活”计划（MyEnergi Lifestyle Program），旨在探索如何整合混合动力汽车、太阳能动力系统、节能电器和家居设计，以减少总的碳足迹。同样，丰田汽车正在寻求建立广泛的合作伙伴关系，以实现其“超越零环境影响”的目标，到2050年最终消除汽车运营、制造、材料生产和能源开采所产生的二氧化碳排放。

关于政府参与的新构想：很少有商学院开设以如何开展更具合作精神和建设性的政策游说为主题的课程。事实上，公众对政策游说的看法一般都是负面的。然而，政策游说是民主政治的基础：政府需要寻求关于如何制定市场规则，并根据需要进行改革的指导意见。有前瞻性的企业正在寻找建设性地参与政策制定的方法。



例如，因特尔在披露刚果民主共和国境内锡、钽、钨和金矿开采的骇人现状中发挥了重要作用。因特尔本来可以直接叫停从该地区采购冲突矿产[注]，但它不想给合法采矿作业造成额外的阻力。于是，因特尔帮助制定了《多德—弗兰克法案》[注]中的条款，该法案要求在更广泛的电子行业中跟踪和披露冲突矿产的采购交易。

此类做法并不罕见。企业正在与政府合作，逐步淘汰吸热型氢氟碳化物（HFC），并为卡车制定新的能效标准。如果没有强大的商业利益的推动，《巴黎气候变化协定》就不可能达成。在以上各个例子中，企业都承担了通过政策实现市场的可持续转变的责任。

关于信息透明度的新构想：信任对实现成功的市场转型来说必不可少，而信任唯有通过提高信息透明度才能获得。企业社会影响力的扩大，特别是对政府影响力的扩大会引起一些担忧。健全的报告机制有助于消除这种忧虑，也有助于保护企业免受不当行为的影响，包括承担法律责任和受到处罚。很多企业已经按照全球公认的全球报告倡议（Global Reporting Initiative）或碳信息披露项目（Carbon Disclosure Project）等既定标准，披露了大量可持续性指标。在社会活动家、投资者、供应商、采购商、员工和客户的密切关注下，对企业内部管理和外部检验数据的需求不断增加，信息透明度也将进一步提高。收集和传播这类信息可以提高对供应链风险和机会的认识。

例如，IBM（国际商业机器公司）和合作企业正在测试区块链技术，以改变复杂、不透明的全球供应链的可见性和可追溯性。2017年，IBM与沃尔玛一起试行将区块链技术应用到供应链，以解决沃尔玛全球供应和分销网络中的食品安全问题，并计划与9家全球农业公司进一步推广这一技术应用。另一个例子是，雀巢在2014年对其泰国鱼类供应链进行了内部调查，发现了强迫劳动的现象，工人遭到非人道对待。雀巢大胆摒弃了私下和非公开处理的行规，转而在网上发布了相关调查报告，对供应商提出了新的要求，并委托外部审计师确保供应链的合规。这一公开披露迫使其他采购泰国鱼类的公司纷纷效仿，从而改变了供应链物流的竞争态势。

商业运营的新构想

市场转型不仅要求企业采取更加系统化的经营战略，而且对商业运作的传统方式提出了挑战。市场转型要求对企业宗旨、消费观念，以及商业成功模型和指标提出新的构想。

关于企业宗旨的新构想：20世纪七八十年代，企业就是以为股东赚钱的主流思想在商界扎根。然而，对股东价值的狭隘追求会导致投资规划和衡量成功的时间跨度过短，还会令企业过多关注那些对可持续发展努力不太感兴趣的股东。用康奈尔大学法学院教授林恩·斯托特的话说，这些股东“目光短浅、投机取巧，宁愿让他人买单，对道德和他人的福祉漠不关心”。[注]

关于企业宗旨的新思想开始在商业实践和教育中得以发展。例如，共益企业是一种企业形式的创新，旨在将一系列广泛的目标（而不仅仅是利润）纳入其组织形式、治理结构以及企业宗旨的法律声明中。其他企业也在密切关注共益企业的发展，有时还会模仿它们。这种趋势已经在MBA学生中流行起来，这些学生挑战着关于资本主义和企业宗旨的传统思想。在哈佛商学院，一门非常受欢迎的名为“重新审视资本主义”的课程探讨了“当前资本主义制度的演变、力量和局限性”，以及“资本主义构建的‘游戏规则’应该如何改变”。

关于消费的新构想：“可持续消费”是一种自相矛盾的提法吗？世界可持续发展工商理事会（The World Business Council for Sustainable Development）并不这么认为。该理事会发出警告，“现有的消费方式会对我们赖以生存的自然资源构成威胁”，并且呼吁企业“摒弃现有的消费模式”，努力“改变主流生活方式和消费模式”。[注]一些企业和社会活动家已经试图将这种想法付诸实践。

例如，巴塔哥尼亚[注]通过其共享衣服倡议（Common Threads Initiative），鼓励人们在去商店购买新产品之前，在eBay（易贝）上购买二手的巴塔哥尼亚产品。《广告克星》[注]长期以来一直在宣传“无消费日”，即所谓的“24小时暂停消费”，与美国传统上在感恩节

假期之后的“黑色星期五”消费狂欢形成鲜明对比。作为其“#走出去”计划（“#OptOutside” Program）的一部分，户外生活方式零售商REI(注)在黑色星期五关闭了其149家门店。2016年，斯巴鲁、谷歌、Meetup、Upwaith以及伯顿、Keen、雪人（Yeti）和Prana等户外品牌竞争对手也参与了这一计划。最终，我们必须从源头上减少资源使用，这意味着需要发展新的消费模式。(注)

关于商业模式和指标的新构想：市场转型需要一种具有吸引力的新商业模式，来取代主导商业思维的传统商业模式。例如，新古典经济学和代理理论采用过于简化的人类行为模型，称人类的行为主要是出于一己私利。那些企业经理如果无法像企业所有者那样获利，就会推卸责任，甚至窃取所有者的利益。

但行为经济学家认为，现实世界中的人们并非如此不堪。法律学者提出，企业管理的动机远比简单的“所有者-代理人”关系复杂，其中涉及数以万计的股东、高管和董事，这些人具有更积极的社会动机。另外还出现了一些新的模型，比如积极组织学术研究（positive organizational scholarship）和肯定式探询（appreciative inquiry），这些模型突破了对人类行为消极的标准解释，探究人们为何、如何被激励致力于改善他们身处的世界，并学习如何创造有助于促进这种善举的组织条件。这些模型越来越多地被应用到商业教学、研究和实践当中，成为构建更加可靠、有效组织的一种指导方法。

其他一些新模型也开始被关注。甜甜圈经济学（doughnut economics）是一种经济增长模型，将社会正义与努力保持在人类世的地球极限值联系起来。共享价值（sharedvalue）旨在重新定义资本主义，认为企业的竞争力与其所在社区的健全程度密切相关。(注)自觉资本主义（conscious capitalism）是一种服务于所有主要利益相关者（客户、员工、投资者、社区、供应商和环境）利益的商业模式。再生型资本主义（regenerativecapitalism）是对资本主义的一种新构想，能够自我组织、自我维持并具有高度的适应性，进而为整个地球文明创造

持久的社会和经济活力。上述每一种模型都在寻求一种经过修正、来回应人类世的限制条件的资本主义形式。

与商业行为模型密切相关的是用于定义成功的指标，其中许多指标会导致不可持续的结果。比如，贴现率被用于计算货币的时间价值，即今天1美元的价值大于明天1美元的价值。但是，用5%的贴现率计算会得出这样的结论：20年以后的一切都毫无价值。但当我们，特别是有下一代的读者在衡量应对气候变化的努力时能接受这一结论吗？伦敦经济学院教授尼古拉斯·斯特恩的回答是否定的。斯特恩教授在计算未来减缓和适应气候变化的成本和效益时，使用了非常低的贴现率。注

另一个有问题的衡量指标是国内生产总值（GDP）。这种衡量国家经济健康状况的指标未能将增加国家福祉和减少国家福祉的资金交易区分开来。任何涉及资金转手的活动都被记录为GDP增长，甚至包括用于自然灾害重建和清理污染的支出。为了研究GDP的替代方案，法国前总统尼古拉·萨科齐组建了一个由诺贝尔奖得主约瑟夫·斯蒂格利茨和阿马蒂亚·森领导的委员会。他们在2010年发表的报告中建议，将经济关注重点从商品生产转移到更广泛的总体福祉衡量标准，包括卫生、教育、安全和可持续性等方面的衡量标准。注

重塑市场需要，重塑政治环境

要讨论关于市场转型和企业在社会中的角色转变，就无法回避美国当前的政治和社会环境及其对未来议程的影响。特朗普政府否认气候变化科学，并已开始着手放松对环境的监管，以刺激经济增长。这与35年前的情景相似。当时，罗纳德·里根总统任命安·伯福德领导美国环境保护署，詹姆斯·瓦特领导美国内政部，丽塔·拉维尔管理“超级基金”（Superfund），以清理美国污染最严重的地区。

里根的这些任命旨在减缓或终止环保执法，但最终酿出了丑闻，引发了公众的强烈反对。1983年，上述三人都被免职。随后几年，美国国会继续加强了多项环保监管法规，各类环保组织也增加了成员和活动预算。用塞拉俱乐部前执行理事卡尔·波普的话来说，里根“通过蔑视环保运动重新掀起了环保运动”。

尽管特朗普总统对环境问题的处理方式与里根试图削弱环保法规的做法有相似之处，并可能面临类似的阻力，但两者有一些关键区别。首先，这一次的对抗力量部分来自正在领导温室气体减排的企业，而不是像在20世纪80年代那样对抗政府主导的环保政策。事实上，有调查显示，85%的企业高管认为气候变化是真实存在的（远远高于64%的全美平均水平），而且许多人认识到了相关的市场风险和收益。通用磨坊首席执行官肯·鲍威尔在接受美联社采访时表示：“我们认为，人为产生的温室气体导致气候变化和气候波动，这将对农业供应链造成压力。”嘉吉执行董事格雷格·佩奇警告说，如果我们不采取行动，就会面临粮食短缺。这种担忧代表了企业界的一种强烈且日益流行的观点，即我们遇到了问题，而政府的不作为只会使情况更糟。

虽然那些在碳约束的世界中遭到挫败的企业（如化石燃料利益集团）会继续否认气候变化，但大多数企业已经认识到了气候变化问题的长期发展轨迹，它们认为现任政府的立场不代表长远的未来。随着其他国家和地区的政府以及许多美国州、市政府继续制定环保政策，不论美国政府是否参与其中，市场的转型势不可当。许多企业都是全球市场的一部分，它们认为美国退出《巴黎气候变化协定》是在这方面放弃了美国的领导权，但不能阻止正在进行的市场转型。一些市场可能会放缓转型，但有些市场可能会直接转移到世界其他地区，如德国、印度和中国。在这些国家，对可再生能源和替代动力传动系统（如电动和混合动力）的大量投资被视为能源和交通领域的未来。

公众也在支持可持续发展。民意调查显示，越来越多的美国人相信气候变化是真实存在的。有些调查甚至表明，大多数共和党人，包括54%自称为保守派的共和党人相信全球气候正在发生变化，而人类在这种变化中起了一定作用。与2009年相比，这是一个明显的转变，毕竟当时只有35%的共和党人相信气候变化是真实存在的。事实上，许多共和党的政客、国会助手、政治说客和工作人员也相信关于气候变化的科学，但他们都在等待合适的政治掩护来表达自己的观点。

对环境的关切符合美国公众的长期利益。但它并非紧迫和首要的利益，而是相对隐蔽的利益。尽管调查显示，对环保问题的关切在竞选议题上排名较低（在一项民意调查中排在第12位），排在经济、恐怖主义、外交政策和医疗保健后面，但环保问题的重要性不言而喻、一触即发。引爆剂可能来自多个层面。明智的商界领袖应该能从历史中看到各种蛛丝马迹，预测市场变化，把握机会。

安德鲁·J·霍夫曼（Andrew J. Hoffman）

密歇根大学研究可持续发展企业霍尔西姆（美国）的教授，密歇根大学厄尔布全球可持续发展企业研究院研究员和前任主任

作者特别感谢特里·内利多夫和艾莉森·伯克卡对本文初稿的有益反馈。

点评 | 邓国胜

尽管越来越多的企业认识到可持续发展的重要性，并纷纷制定可持续发展战略。然而，气候变化、水资源短缺等问题仍在恶化。作者认为，传统的商业可持续发展1.0的效益正慢慢达到极限，企业必须进行全方位改造市场的变革，而不是用新产品和新服务对市场做小修小补。作者详细阐述了商业可持续发展1.0的特征及其局限，以及商业可持续发展2.0的关键：企业需要重新系统性地思考其商业战略，重新构

想其商业模式。同时，还需要进一步重塑政治生态，进而重塑市场。对于探索可持续发展路径的中国企业而言，如何重新构想企业的运营、合作、信息透明、使命、商业模式等，本文提出的解决方案有很多新的思路与启发，非常值得一读。

邓国胜

清华大学公益慈善研究院副院长、教授

---

1. 企业集成（enterprise integration）指为提高自身的市场竞争力，企业必须面对全球制造的新形势，充分利用全球的制造资源，以便更好、更快、更节省地响应市场。——译者注，下同
2. John R. Ehrenfeld, *Sustainability by Design: A Subversive Strategy for Transforming Our Consumer Culture*, New Haven, Conn.: Yale University Press, 2009.
3. Andrew J. Hoffman, *From Heresy to Dogma*: *An Institutional History of Corporate Environmentalism*,Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2001.
4. Andrew J. Hoffman, *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*,Washington, D.C.: Island Press, 2000.
5. 惠而浦（Whirlpool），创立于1911年，总部位于美国，是世界上最大的家用电器制造商之一。
6. Andrew J. Hoffman, *Getting Ahead of the Curve: Corporate Strategies That Address Climate Change*,Arlington, Va.: Pew Center on Global Climate Change, 2006.
7. 乐活（LOHAS），即Lifestyles of Health and Sustainability，表示健康和可持续的生活方式。
8. Paul Crutzen, “Geology of Mankind,”*Nature*, 415, no. 23, 2002.
9. Will Steffen et al., “Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet,”*Science*,347, no. 6223, 2015.
10. John R. Ehrenfeld and Andrew J. Hoffman, *Flourishing: A Frank Conversation about Sustainability*,Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2013.
11. Alphabet是谷歌母公司。
12. Terry Yosie, “Moving the Circular Economy from Concept to Business Strategy and Operations,”The Conference Board, September 25, 2017.

13. 冲突矿产（conflict minerals，CM）指来自刚果民主共和国非政府军事团体或非军事派别所控制冲突地区的矿区生产的金（Au）、钽（Ta）、钨（W）、钴（Co）和锡（Sn）等金属矿物，当地相关军事团体取得的非法采矿利润是从公民手中盗窃得来的，且在刚果民主共和国东部造成人权侵犯、环境恶化。

14. 《多德-弗兰克法案》的核心内容是在金融系统中保护消费者，被认为是美国大萧条以来最全面、最严厉的金融改革法案。

15. Lynn A. Stout, “The Problem of Corporate Purpose,”Brookings Institution, 2012.

16. WBCSD, *A Vision for Sustainable Consumption,* Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 2011.

17. 巴塔哥尼亚（Patagonia），世界顶级户外品牌，也是一家经过美国B-Lab共益实验室认证的共益企业。

18. 《广告克星》（Adbusters），加拿大反消费主义杂志。

19. REI(Recreational Equipment)公司是一家户外用品零售商。

20. Kate Raworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist,* Chelsea, Vt:Chelsea Green Publishing, 2017.

21. Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Creating Shared Value,”*Harvard Business Review,* JanuaryFebruary, 2011.

22. Nicholas Stern, *The Economics of Climate Change: The Stern Review,* Cambridge, UK: CambridgeUniversity Press, 2007.

23. Joseph E. Stiglitz, Amartya Sen, and Jean Paul Fitoussi, Mismeasuring Our Lives: *Why GDP Doesn't AddUp,* New York: The New Press, 2010.

大规模系统革新的四大策略

作者：史蒂夫·沃德尔
译者：江璐

由于我们追踪并记录各种事物的能力日渐增长，形形色色的测量也纷至沓来，诸如学前班儿童入学率、房价、心理健康服务的情况等，不胜枚举。因此，我们应该花些工夫，弄清楚如何让这些测量能更加有效地改变复杂的社会体系。

许多企业和社会组织都公开承诺致力于环境保护，例如绿色和平、大自然保护协会、森林管理委员会(FSC)和联合利华公司。但仅从这四家机构的官网就可以看出，各家所采取的具体行动有着很大的差别。

2016年7月，绿色和平组织网站主页的图片是一幅悬挂在起重机上的巨型标语——“RESIST”（抵制），图片下方写着“这个‘抵制的夏天’从你开始——把抵制带进你的社区”。大自然保护协会的网站图片则展示了一片宁静的土地，并配以“帮我们保护这片将50个州的民众团结在一起的宝贵土地”的文字。FSC在官网上用森林、森林捍卫者和企业的图片来描绘该组织对“环境适宜”“社会有益”“经济可行”的承诺。而联合利华则在其官网贴出一位发展中国家农民的照片，其脚注是“可持续发展——我们正在改变商业运作的方式”。

应对环境可持续性这类高难度社会问题的举措也各式各样。如何通盘考虑以相近主题为目标的各种社会革新措施？它们之间是什么关系？如何相互作用，才能最大限度地加速革新？这些问题让我产生了

将各种革新努力集合为一个“社会革新系统”的想法。这一系统包括所有以改变现状、解决问题为目标的倡议和项目。通过绘图、数据可视化和其他手段来了解整个系统，可以帮助我们更好地理解如何形成社会革新的连贯性，发现各类行动之间的空缺，增强协同性，减少重复、冲突和无效的行动。

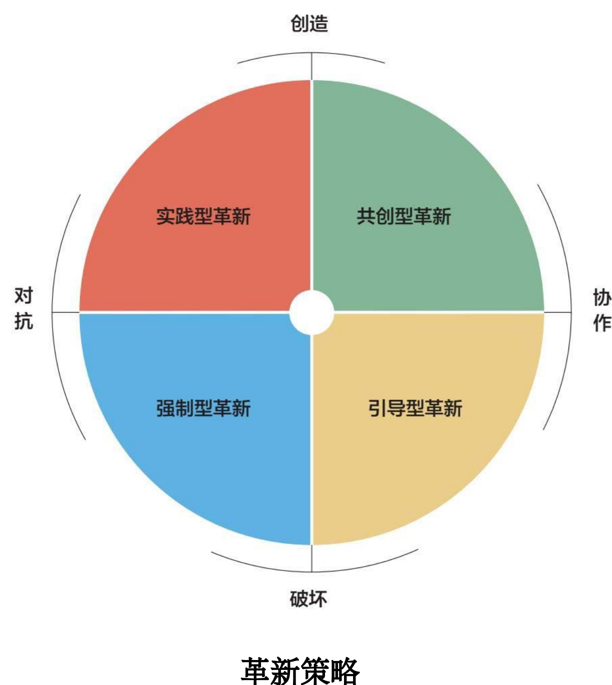
四大革新策略

经济学家约瑟夫·熊彼特对资本主义“创造性破坏”的著名论述对更广义的革新来说也具有指导意义。社会革新者会很自然地将关注聚焦在革新中富有创意的部分，即“立新”。但无论是对于体制、关系，还是对于行事方法，革新也包括“破旧”。

我从熊彼特的这一观点中得出了区分社会革新策略的第一个维度：从“破旧”到“立新”。极端的“破旧”可能被描述为礼崩乐坏，相对温和的“破旧”可能包括摒弃传统社会价值或一家企业的解体。极端的“立新”是全新社会秩序的诞生，相对温和的“立新”可能是建立一家公司或采纳新的社会实践。

第二个维度：从对抗到协作。对抗的极端形式是战争，但也有很多对抗程度更低的做法，比如绿色和平组织的倡导活动。协作的终极形式是在团队中形成深度的相互尊重和共同承诺，在不同视角的融合中最终实现共同的革新目标，FSC采取的方法与此类似。

这两个维度构成了一个包含四个象限的矩阵的基础，这一矩阵描述了四种革新策略（参阅第45页“革新策略”），每个象限都以各自反映的革新模式命名。这一矩阵模型来自我过去20年在全球各地参与如危地马拉贫困问题、全球腐败、可再生能源和金融系统等大规模系统革新的经验。



革新策略

我们如何把一组立意虽好，但不具备整体性的革新项目整合成一个强大的社会革新系统？这个矩阵可以用于提出有价值的问题，并为全面理解革新策略或项目提供新视角。所有革新策略都会在某种程度上反映出这两个维度。尽管一个项目的演变和对某一方面偏重程度的变化，会导致其在某个象限内位置的转移，但移动到另一个象限意味着改变其核心逻辑，包括它的逻辑依据、原则和能力。

为深入探索这个模型，我做了一张图表来概述每个象限，并以此为基础对两个社会革新案例进行分析（参阅第47页“革新策略的特征”）。我们先来概括分析每个象限的特征，再来看两个案例。

实践型革新：创业者。图表的左上象限代表着创业者打破主流逻辑和运作方式、创造新方法，往往以社会企业或商业企业的形式呈现。创业者可以是个人，但为了获得社会影响，往往更多是一个组织或运动。社会创新实验室[注]、阿育王伙伴项目[注]和影响力工场[注]都

是培育这类活动的专业机构。在商业领域中，这个类别涵盖了那些进行激进革新的创业者，如M-Kopa[注]和食物革命公司[注]。

尽管“破旧”是创业者推行创新的典型结果，但往往并不是他们的初衷。他们更愿意在“立新”上下功夫。这些革新者通常会遇到不少来自守成派的质疑和反对，由此引发的规模化问题或者仅仅是所创造成果的能量不足，都可能导致创业者无法依靠自身力量实现更大范围的社会革新。

强制型革新：勇士。作为勇士的社会活动家是图表中左下象限的原型，他们是大范围革新的推动者，试图通过施压和倡导去影响他人。他们必须愿意冒险，承受由此可能产生的伤害——可能仅仅是打碎玻璃这样的小事，也有可能是关停企业、辞退员工，甚至触犯法律。他们善于凝聚来自社会运动中的追随者和支持者的力量。然而，在这些社会活动家试图通过自己的勇士作风来推动革新的同时，资本家们也可能打着革新的旗号撤回投资，政府可以运用国家权力监禁或处罚革新的反对者。这个象限存在的危险是无法获得足够的支持和权力来成为主流，这将导致激进行为，甚至引发内战。

四大社会革新方法的作用、理念和手段。

名称	实践型革新	强制型革新	共创型革新	引导型革新
内容	• 创造 • 对抗	• 破坏 • 对抗	• 创造 • 协作	• 破坏 • 协作
模型	企业家 （正文里：创业者）	勇士	情人	传教士
动力	• 创造 • 发展	• 动员 • 挑战	• 协作 • 共同演进	• 再创造 • 打破
必要条件	愿意从小事做起，能面对唱衰者	愿意接受受损的风险	每个人都愿意革新	愿意接受历史和能力结构
危险	无关紧要	边缘化	选举	镇压
与传统势力的关系	局外者	局外者	知情人	知情人
问题	接受新方式会是什么样?	我们如何推动旧事物变成新事物?	我们在创造新事物时如何与旧事物相处?	旧事物怎么才能自己变成新事物?
原型战术	• 创业公司 • 理念小组	• 社区组织 • 政府力量 • 罢工（资方、劳方） • 游行 • 媒体宣传	• 多方利益相关者论坛 • 公众参与 • 社会实验室	• 政策革新 • 组织解体 • 权利立法 • 法律案例

革新策略的特征

引导型革新：传教士。那些位高权重并致力于革新的人所处的位置往往极具挑战性。他们可以运用权力、地位保证革新得以推进，但这样做通常需要先从根本上颠覆那些赋予他们权力的组织机构。他们通常有传教士的热忱和推动革新所需的个人魅力，因为这类工作需要战胜巨大的惯性，打破现状，重塑组织机构。他们想要创造闻所未闻的东西，因此很容易被既得利益者和质疑者打压。联合利华首席执行官保罗·波尔曼就是使用这种革新策略创造新商业模式的例子。他所

创造的新模式不仅要求企业“少做恶”，更要为社会各个方面做出积极贡献。

共创型革新：情人。这是广受欢迎但又极其复杂的策略：“让我们变成利益相关者，同在一个屋檐下，想办法共同努力推动革新。”这一“情人”策略基于一个前提：人们想要相同的东西，并愿意共同努力来获得这样东西。实现这一革新需要每位参与者都有改变的意愿而不仅是要求别人改变，自身的价值观、信仰和理解方式也必须改变。然而，在这个过程中，更强大、资源更丰富的一方可能会劝诱其他利益相关方接受比他们预期更低的革新目标，也就是所谓的“收买”。

案例一：德国能源转型

为了说明这四个模型是如何发挥作用的，让我们来看看第一个大规模社会革新的案例：德国能源转型。“能源转型”（Energiewende）一词于1980年由德国应用生态学院首次提出，旨在呼吁弃用核能源以及和石油相关的能源。2016年，德国能源消耗的1/3是可再生能源。（美国能源消耗中约15%来自可再生能源，其中很大一部分来自水电。）在2017年4月一个值得纪念的日子里，德国全国发电量的85%来自可再生能源。德国能源转型的案例彰显了科技在应对革新难题中的重要作用。

从革新策略的角度来说，德国的能源转型体现了共创的特征。“共创”在“二战”后成为德国的核心策略，常见于企业的劳资联合管理委员会或联合政府中。在能源领域，这一做法体现在20世纪80年代科学、工程和工业领域的协作试验，来开发可替代能源。尽管支持力度有所变化，这种革新还是获得了广泛的公众支持。

与美国相比，德国没有石油和天然气工业，因此能源转型所面临的主要问题是如何通过逐步转变（破除）传统的发电形式，实现技

术、财政和实践上的能源可持续，并在这一过程中引入各个具体层面广泛的公众讨论和参与，比如开发新的运输通道等。

这一共创思想也支撑了一个引导型革新策略，并体现在1991年的《政府电力收购制度法案》（Feed-In Tariff Act，FITS）中。该法案包含两部分关键内容：一是要求电力企业在购买可再生能源发电时，最低购买价格必须高于其实际经济价值；二是要求消费者承担由此产生的额外费用。

共创型模式还支持了一场能源去中心化的实践型革新运动。农民不仅是农业生产者，也是太阳能和风能生产者。政府对太阳能电池板的补贴使更多屋主开始自行发电。这一革新的实施在立法之后变得尤为重要，出现了一批太阳能和风能的小生产者。农民和屋主在安装了风力涡轮机和太阳能电池板后，变成了能源生产者。通过在家里安装太阳能设备，以往的能源消耗者开始生产和销售能源，成为“产销者”。

所有这些都对其他引导型革新行动产生了广泛影响，如2014年，德国最大的能源集团意昂集团决定卖掉（一种“破旧”形式）所有传统煤炭和核能业务，专注发展清洁能源、电网和能源效率服务。

四大革新策略的特征有时会变得模糊。比如，慕尼黑正在改造城市公共设施，计划到2025年把慕尼黑建成世界上第一座百分之百使用可再生能源的百万级人口城市。鉴于公共设施归市政所有，这可以被看作是引导型革新策略。但它也可以被看作共创型革新策略，因为这是多个利益相关集团、生产者、所有者合作的产物。它也是一种实践型革新策略，因为地理位置决定了慕尼黑只能先行一步，创建一个崭新的系统。

能源转型并非没有阻力，但主要问题在于如何转型：传统能源生产者和能源密集型行业大部分都在政府电力收购制度下被并购。在能源转型的脚步摇摆不定时，壮大起来的新能源生产者成了关键推动者。政治动员是强制型革新的一个重要手段，它促使绿党加入了联合

政府（1998—2005年），并于2000年重申能源转型的原定路线，加强了相关立法。因为地方公共设施是重要的能源来源之一，所以和游行等其他要求能源转型的活动一样，地方选举也成为强制革新的时期。

案例二：美国的婚姻平等权运动

2015年，美国最高法院判定，同性伴侣结婚是受宪法保护的权利。一场引导型革新尘埃落定。皮尤研究中心的调查显示，当今62%的美国人支持同性婚姻。但在50年前，美国各州还在给某些形式的同性亲密行为定罪。直到1973年，同性恋仍被美国精神医学学会描述成“精神紊乱”。1996年，克林顿总统签署了《捍卫婚姻法案》，禁止同性结婚。美国婚姻平等权运动的胜利称得上是核心社会体制和根本价值观变化速度最快的一个案例。



根据婚姻权利问题的私人属性和文化属性以及美国的大环境，可以想象，最早出现的挑战者是实践型革新者。人们无须获得他人“批准”才能结婚，况且美国有着个人主义的传统。哪怕没有法律认可，同性恋伴侣也能像夫妻那样生活。20世纪80年代，越来越多的同性恋伴

侣通过不同形式的宣誓仪式结合，他们会邀请支持他们的人到场。同性伴侣通常通过收养、代孕的方式获得孩子，或者直接从亲属那里过继孩子，从而成为挑战婚姻传统的行为榜样。

在公共场合，革新“勇士”们公开肯定同性恋的身份。1969年，纽约格林尼治村的石墙旅馆因同性恋者被警察骚扰而发起了一场暴动，这场暴动从一场小规模、独立的抗议演变成一场声势浩大的同性恋平权运动。1979年，约7.5万～12.5万人参加了华盛顿特区的全美首次LGBT（女同性恋、男同性恋、双性恋和跨性别恋者）大游行。此后，旨在提高同性恋者的尊严与公民权利的游行每年都会在美国各大城市上演。20世纪80年代，LGBT的抗议和激进行动都围绕艾滋病危机这一主题。这为20世纪90年代争取婚姻平等权的行动策略打下了坚实的基础。同性恋者的平等权利成为每年大游行的主题，示威者们还提出了立法要求。

通过立法推动引导型革新的尝试开始得较早。1970年，第一例同性伴侣起诉只允许异性伴侣结婚的法律限制的案例出现。美国最高法院对此选择无视，连听证会也没有举行。20世纪90年代，艾滋病危机迫使更多同性恋者“出柜”，越来越多的同性恋者希望获得法律许可的结婚权利。他们从州法院开始逐渐获得胜利。1999年，佛蒙特州最高法院判定，将同性恋伴侣拒之婚姻门外属于违宪行为，这推动立法机关创造出了“民事结合”这一有实无名的同性恋婚姻形式。2003年，马萨诸塞州最高法院颁布了具有里程碑意义的法令，在美国司法史上首次判定同性婚姻合法。2012年，在32次关于婚姻平权的公投失败后，美国终于有4个州的选民在公投中支持婚姻平权。

这些胜利建立在共创型革新策略的基础上。反对同性婚姻的人往往从宗教角度出发，宣称同性婚姻有悖于上帝意愿，因此对婚姻平权而言，获得宗教联盟的支持尤其重要。在世纪之交，已有来自23个不同信仰的1 000多位牧师、会众和组织加入了马萨诸塞州婚姻自由宗教

联盟。民主党派领袖和立法者在上台后，通过政策游说行动形成了新的联盟，共同推动革新。

另一个值得瞩目的背景是正在商界发生的巨大转变。到2013年，67%的财富500强企业为同性伴侣提供医疗保障。最早的几个典型案例更像是实践型革新的试验版，始于同性恋雇员比例较高的行业，以及工作环境更加自由、雇员“出柜”可能性更高的职场。这些企业会更多考虑公平问题以及如何吸引并留住人才。随着政策游说以及一部分企业带头发挥标杆作用，越来越多的企业站在同性恋者这一边，因此这一领域的革新逐渐开始从实践型转向引导型。

媒体也采用了同样的策略来促成变革。这些媒体偶尔将同性恋者的生活展现在大众娱乐节目中，并逐渐从实践型策略转移到引导型策略。大众娱乐节目中同性恋和同性婚姻的频频出现给大众传递了这样一个信息：应当接受这种“新常态”。

媒体关于同性恋话题的首次突破是在1971年，当时的热播电视喜剧《全家福》中有一集对两名男同性恋者的正面描写。2005年，热播电影《断背山》展现了男性间的伴侣关系、爱情和承诺等更直接的问题。口碑极高的美剧《摩登家庭》于2009年开播，里面有一对共同抚养孩子的同性伴侣。2012年的漫威动画中，一位超级英雄举办了同性婚礼，顺理成章地把这个话题变成了值得推崇的新风尚。

社会革新框架的六点启示

将社会革新框架应用到这两个案例中，不仅有助于厘清相关的社会革新策略和逻辑，也提供了看待社会革新过程和运作机制的更宏观的视角。

1. 在同一场社会革新中，四大策略都能发挥关键作用。在上述两个案例中，四大策略都发挥了重要作用。能源转型的案例为个

人提供了成为产销者的渠道，通过平台倡导他们的信念和价值观，与现有体系协作来推动革新，并获得体制权力的支持以引领革新。在同性婚姻的案例中，实践型革新体现在那些像异性夫妻一样生活的同性伴侣身上，强制型革新策略给同性恋支持者提供了公开他们立场的机会，与支持同性婚姻的牧师等婚姻平权的早期支持者进行共创型革新，从而更好地向现有体制施压。并且，越来越多的立法和司法领域的支持者也为引导型革新创造了法律环境。

这表明，所有这些策略都十分重要，因为不同的人和组织在革新过程中会发挥不同的作用。德国的屋主在成为产销者后变成了实践型革新的领导者。其他人通过扮演“勇士”的角色来对此表达支持。为获得婚姻平等权利，只有同性伴侣才能在实践型革新中身体力行，而非同性伴侣以及其他人则可以通过抗议、集会和公投参与其中，推动变革。在婚姻平权运动的早期，共创型革新对支持机构之间更可持续的协作尤为重要。引导型革新策略的实施让支持者们可以在机构内部以及更为广泛的社会环境中创变。

2. 特定革新重视特定手段。在这些案例中，四大策略并非同等重要。在能源转型案例中，引导型革新的立法策略尤为重要。它的特征在于获得了对革新的目标、价值理念、关注实现无碳能源的方法的广泛认同。在这种情况下，每个个体通过使用太阳能和风能尽绵薄之力来实践革新也很重要。这一群体日益壮大成为强大的支持者，抵消了来自主要工业用电者和私营电力企业的抵制。

在婚姻平权的案例中，尽管引导型革新行动是最终目的，但各大策略的平衡使用更为显著。实践型革新策略的重要性在于让同性恋情终见天日，将这一话题引入朋友和家人之间的公开讨论，挑战传统家庭定义。推动型革新的行动为更多人表达支持提供了空间。将来自不同宗教信仰的团体联合起来，对挑战宗教在婚姻平权议题中的角色尤为重要。最后，还是要依靠州立法和美国最高法院的判决终止争论。

3. 各革新策略的相对重要性在革新的进程中会发生改变。德国能源转型首先是通过共创型革新策略获得广泛支持得以推进，并为转向引导型革新的立法行动创造了空间。而立法让人们可以通过实践型革新进行可再生能源生产。强制型革新为整个革新过程提供了另一重支持。在这一案例中，所有策略都在转型过程中持续相互作用。

实践型革新是同性伴侣最初采用的策略。但这一策略收效甚微，直到强制型革新者与追求平权的同性恋者联合起来，呼吁提供防治艾滋病服务，才为呼吁婚姻平权的革新行动创造了空间。由此产生的引导型革新行动始于一些城市、州和企业，通过美国最高法院的最终决议才得以实现。

4. 革新对象所面临的特殊情境决定了革新策略的出现顺序和它们之间的相互作用。在上述两个案例中，各种策略的出现顺序大有不同，并无明显规律。这说明，这些案例自身的特征决定了各策略间的相互作用。

我们首先要问，为什么这两个案例中所采取的策略没有简单地遵循从实践到扩大影响，从而形成新的占支配地位的组织和行动方式的顺序？婚姻平权案例中的策略看起来似乎是符合这一顺序的。然而，为实践型革新创造有利环境往往首先需要施加压力。同性宣誓仪式是实践型革新，其重要前提是消除（或者至少是放松执行）法律对同性性行为的禁止。尽管同性平权活动家最初只是希望不被关注，而非想争取婚姻权利，但这仍需要他们做大量推动革新的工作。

革新对象的特性会给实践型革新策略制造各种障碍。过去也有推广太阳能和风能的创业者，但实践型革新的能源转型策略注定无法在传统的实施环境中有所作为，因为大规模技术开发需要大量投资，还需要改变能源运输的相关规定。但在能源转型的案例中，共创型策略对可持续能源理念的推广是创造有利法律环境的先决条件。

因此，关于策略之间的相互作用，有两方面经验。在有利于革新的环境中确实存在自然发生的、重视实践的革新过程。在这种环境中，法律体系和规范在文化、技术和理念上为实验和创新提供了基础而不是阻碍。但如果没有这样的环境，强制型革新并不是唯一的策略：如果革新需要达成广泛共识，共创型革新可以为此提供重要平台。

5. 有利的环境可以为革新实验和网络的构建提供支持。在上述的第四点中，我们提及了实现革新的有利环境的重要性。有助于试验性探索的体系和传统具备某些特征：尝试新生活方式的能力、技术以及与革新有关的价值理念。而于革新不利的环境包括僵化的体制，狭隘的意识，盘根交错、难以协调合作的庞大组织，难以就革新方向达成广泛共识的薄弱流程。美国向可持续能源转型的过程中出现的问题就是如此。这个问题部分受到政体和与政体相关的意识形态的影响。文中的两个案例都发生在民主国家，但多党制的德国议会体制更有利于实施革新，这一点体现在了绿党发挥的作用中。

有利的环境并非仅仅是被动地接受多样性。从美国婚姻平权的案例中，我们可以看出建立网络、采用强制型革新策略的重要性。德国的能源案例说明了开展大规模对话、实验性地应对革新挑战以推动共创型革新策略的重要性。

6. 每一种策略的实施都需要具备不同的能力。本文开篇就指出，不同的革新组织需要采取不同的革新策略。实践型革新策略与创业家精神有关，强制型革新策略强调大规模动员的能力，共创型革新策略注重引导和团队合作能力，而引导型革新策略则需要有管理、决策和执行力的能力。一个组织不太可能擅长多种策略。

但这两大策略可以相互促进。例如，可持续能源不仅是一种当前电力结构中的技术问题，还是通过去中心化让社会更加公平灵活的一大机会。但后者是从更宏大的视角出发的，如何实现这种设想还需要更多探讨。这也说明了一个变革倡议带动下一个倡议的重要性。

分类之外的思考

构建有关革新策略的类型学，其意义远远不只是建立简单的分类体系。更重要的是，它可以提示一整套能够应对社会革新体系中任何一个特定问题的革新策略，还明确揭示了有助于应对重大革新挑战的社会环境特性，可以引导有弹性的社会更好地发展。

本文的分析会引发对不同社会革新策略之间如何有效互动的追问。对于社会创变者来说，要把关注点从自己的创意如何取得成功转向如何为整个社会革新体系中的需求提供最好的服务。你正在从事的革新项目和他人的项目之间是否能产生协同效应？有无差距、重复或冲突需要解决？社会革新体系这一理念说明，无论采用哪一种社会革新策略，最终都需要为了整个革新体系而采纳共创型策略。

史蒂夫·沃德尔（Steve Waddell）

通过领导、组织、撰写、教育和咨询研究等方式，在大型系统革新领域工作长达30年

---

1. 社会创新实验室（Social Innovation Labs）会集合跨界多元的社会问题利益相关方，是一个新型的致力于解决社会问题的机构，其解决社会问题的流程包括清晰定义挑战与问题、集合人群、定义某个问题的利益相关者和所需要的资源、在短时间内迅速提出解决方案原型，并在测试中得到反馈等，它强调参与者的互动积极性和跨界合作。——译者注，下同
2. 阿育王（Ashoka）由比尔·德雷顿于1980年创立，是全球领先且最大的社会企业家培育组织。Ashoka以每年投入3 000多万美元的规模，在资金与专业技术上支持社会企业家创业。30多年来，Ashoka已培育出3 000余位社会企业家，他们被称为益创者（Ashoka Fellows），遍布全球70多个国家和地区，以其原创的项目构想，服务全世界超过300万人。
3. 影响力工场（Impact Hub）是一个2005年创立于伦敦的国际网络。它是集影响力孵化、联合办公和创新实验室为一体的创新机构，致力于在全球范围内推动能带来积极改变的行动。Impact Hub上海成立于2015年，致力于推动中国可持续发展创新。

4. M-Kopa是一家通过创新型金融来提供太阳能源的肯尼亚机构。
5. 食物革命公司（Revolution Foods）是一家致力于为中小学带去健康食物的机构。

势在必行的公众科学

作者：伊丽莎白·古德·克里斯托弗森
迪楚·A·史威佛
布鲁克·史密斯
译者：廖爱晚

从干细胞研究到基因组编辑，人类已经在科学的诸多领域踏上了一条前途未知的不归路。我们需要就新科学、新技术的传播和应用，展开包括科学工作者在内的社会范围的大讨论。慈善可以为开启科学家与公众之间的对话助力，为建立起“公众科学”的文化提供关键性支持。

科学在对抗疟疾的全球斗争中取得了重大胜利，慈善捐赠在其中给予了支持。世界卫生组织估计，自2001年以来，680万人因此免于由疟疾造成的死亡。然而2015年，仍有42.9万死于疟疾，其中大部分是儿童。如果我们能够灭绝某些种类的蚊子，根绝疟疾的传播呢？如果这一项发明不慎落入不法之徒手中，他们反过来让蚊子变成新型的生物武器，用于传播新的疾病呢？

镜头切换到美国。截至2017年夏天，11.6万人在等待可供移植的器官，每天有20人在等待中死去。如果未来人类器官移植不再需要苦苦等待，短缺的器官能在猪的体内培植呢？如果就像一些伦理学者所声称的那样，这些为了充当器官供体而被“人类化”的动物大脑中也存在足够多的人类细胞的话，那这些动物是否在一定程度上也算是拥有人类的意识？

再来看看亨廷顿舞蹈病[注]。如果携带着一个致命突变基因的人可以重新编辑基因而避免发病，或者通过编辑遗传基因最终消除这种疾病呢？如果人类还可以消除其他弱杀伤力的基因特性，补充优秀的基因特性呢？举例来说，要是人类可以让自身及其后代变得更加聪慧的话，是否应该得到允许？谁又会这么做呢？有钱人？将其限制在某些国家？谁来裁决？

如果你已经关注被称为CRISPR/Cas9（可简称为“CRISPR”）的基因编辑新技术的迅猛发展，就会明白上述种种未来图景都已在现实中迈开了脚步，尽管有一些看起来指日可待，而另一些目前还仅在规划之中。

CRISPR技术是一种分子发现和替换功能。一个叫作“瞄准疟疾”的非营利研究团体正在使用这一技术来开发只繁殖却不咬人的雄性后代按蚊。它们能将这一性状在蚊群中扩散，最终导致蚊群的消亡。2018年早些时候，圣迭戈索尔克研究所（Salk Institute）的研究者们使用CRISPR技术，在小鼠胚胎中培育出了功能正常的大鼠胰腺、心脏和眼睛。他们还从一只胚胎猪体内提取出了人类细胞和组织，其尺寸足以支持人类器官的生长。虽然我们离制造出诸如“智力”这样复杂性状的基因还很遥远，但是研究者们已经能在小老鼠身上编辑导致亨廷顿舞蹈病的突变Htt基因，这几乎消除了该病发展过程中导致细胞崩溃的有毒蛋白质。2017年8月，俄勒冈健康与科学大学的科学家宣布，他们在人类胚胎中成功编辑了导致心脏衰竭的基因。

这些都是当代科学惊人发现的例证。CRISPR技术代表了一种全新的巨大潜力，那些发明者甚至把它和原子能相提并论。如同任何强大的科技力量，它可以被用于大多数人都赞许的目的，也可以被应用于令人不齿的图谋，而这两者之间还存在大量的灰色地带。仅有数年历史的CRISPR技术已经让人类走上了一条前途未知的道路。不仅在科学上是如此，从伦理、社会和法律上说也是这样。基于基因特性的歧视、优生和迫害事件是医学史上令人不安的一章。编辑人类基因的新

能力是否会迫使一些人接受违背他们意愿的基因编辑，或者让那些选择不接受基因编辑的人备受歧视？还会出现什么其他的挑战呢？

CRISPR技术所引发的许多疑问都不是科学或技术层面的，因此科学家也无法对此提供“正确”的答案。它代表着一种新兴科学，虽然在实验室之内有着可控的技术风险，但在实验室之外却带来伦理、政治和社会难题。一旦我们开始考虑技术的具体应用，这些难题就会浮出水面。除了人类基因组编辑以外，干细胞研究、合成生物学、纳米科技和人工智能的应用也都引发了这类棘手的问题。[注]这些问题要求对各种已知和未知的结果以及它们之间的关联进行仔细的权衡。理想情况下，我们可以通过“彻底、有效”的公众参与，来决定如何处理科学的潜能及相关的道德、政治和社会利弊等问题。[注]

人类已经在科学的诸多领域踏上了一条前途未知的道路。这一事实为我们开启了反思如何就新知识和新技术展开社会范围的大讨论，并对其加以引导的大好机会。慈善在此可以提供关键性的支持。

日渐必要的公众参与

一部分科学界人士一直以来都认为应当让公众参与关于新兴科技及其影响的广泛讨论。1948年，J·罗伯特·奥本海默在《原子科学家公报》[注]上撰文，敦促科学家和非科学家进行更多对话。这位“原子弹之父”描述了物理学家们对自己的研究所造成的影响日渐增长的自觉：“这一世纪的遭遇以如此惨痛的方式展示了科学应用在多大程度上主宰了我们及同类的福祉。它给自文艺复兴以来西方文化特有的进步信念和乐观主义投下了一片阴影。”[注]

21世纪伊始，现任美国科学促进会名誉首席执行官阿兰·莱什纳曾呼吁，对新兴科学的风险与裨益进行“开诚布公的双向对话”。科学家

们“需要尊重公众的看法和顾虑。即便我们持有不同的观点，仍然需要建立一种合作关系来对此做出回应”。注

然而科学界的“行规”通常不利于科学家参加公众讨论。大多数科学家职业生涯的魔咒是“不发表即灭亡”。科学家们必须专注于提交资金申请、开展研究、发表成果、完成教学。许多大学不太鼓励科学家参与公民对话，而那些善于展开科学话题的专业人士往往缺乏充分的支持。

然而，包括CRISPR技术在内的新发展却有助于这一文化的转变。加州大学伯克利分校的生物学家詹尼弗·道纳是CRISPR技术的先驱者，也是倡导就这些技术的使用与社会科学家、宗教信仰团体、政府以及监管机构、普通大众进行更广泛社会对话的领袖。注有调查数据显示，许多公民愿意参与到关于CRISPR技术的讨论中。调查对象观点的差异源于不同的宗教背景、对于这一科技的技术风险与裨益的理解差异，以及自身或其家人受CRISPR技术可能治愈的疾病的影响程度。注

公众看起来已经做好了参与对话的准备，科学家们也是如此。然而，对此类对话的急迫需求却出现在美国政治历史的一个不令人满意的时刻。如帕特南在《独自打保龄》一书中所言，公民政治参与程度的下降造成社会资本的流失：越来越少的社会组织将公民融合到所在社群的社会和政治网络当中。注最近，由于美国选民的两极分化日益严重注，再加上本来就多变甚至扭曲的媒体系统越来越倚重线上渠道，这一社会网络出现了进一步的紧张。

个人化的新闻环境在受众当中产生了一种新型的高度选择性。社会科学家长期以来的观察发现，人们倾向于消费那些符合他们既有观念的信息和新闻。注诸如Google News、Flipboard和Feedly这样的新闻聚合器现已允许人们根据自己的新闻偏好，永久性地屏蔽特定的来

源、主题或观点。随着今天每10个美国人当中就有近7人表示自己从社交媒体获取至少部分新闻㊟，这一问题正在变得更加棘手。

这一影响在处理跨越多种传统学科的新兴科学这一复杂话题时就变得更为明显。由于科学的信息和分析不再能可靠地传递给大量人群，受众就更会屏蔽那些不符合他们既有观念的信息。甚至在阅读像纳米科技这种不具争议性的主题时，实验也发现受众更偏爱那些符合自己意识形态倾向的科学新闻来源，而不管文章有着怎样的标题或内容。㊟

为了找到对新兴科学的有效社会回应，我们需要避免这样的两极化循环。为此，我们所需要的不仅是科学信息，我们还要参与并支持公民对话和协商这一艰难而复杂的工作。

慈善助力公众科学的五个途径

要想找到实现科学突破和履行社会责任之间的平衡，就必须推动相关的社会对话。笔者认为，出路在于发展一种“公众科学”的文化。所谓公众科学，指的是对科学与社会众多交集之处种种问题的广泛公众参与。在欢迎公众科学的地方，科学家会积极地履行公民的职责，各行各业的人们也会把科学作为他们决策过程的必要因素。人们探讨科学话题的环境将会是一个有利于解决和探索公众问题的包容性空间。㊟

在建设公众科学的基础设施方面，已经有一些实用模型和激励人心的先例，但仍需进行大量的工作。一个关键的早期步骤就是来自慈善机构的催化性投资，它可以激励新的公众科学行动，扩大已有行动的规模，鼓舞其他组织投身其中。在设计这类投资时，慈善家可以通过采用以下五大方法来把握机会。

1.支持有效的科学传播和参与。包括科学家在内，很多有志于展开科学话题的人都对如何进行有效沟通持有一些直觉性的想法，而研究显示这些想法是错误的。这一“知识缺陷模式”基于这样一个前提：这是一门复杂而新颖的科学。（鉴于你不懂），我会小心解释，不厌其烦地重复，使用不同的隐喻，直到你理解相关的事实。这一沟通方式假定只要公众和社会了解事实，就能做出科学的决策，例如支持为儿童接种疫苗、可再生能源投资等。许多科学家一直在使用这一沟通模式，尽管社会科学数十年来的研究没有得出多少支持这一方法的结论。[注]事实证明，想要凭借科学证据来改变长期的固有观念是相当困难的，哪怕这次的受众就是科学家自己。

虽说增进对科学事实的理解能够在一定程度上减少毫无根据的担忧，但在科学对抗既有信念时，或者在科学的发展引出了科学本身无法回答的问题时，这样做就可能毫无效果。例如，计算机科学家可以开发出能够学习、使用社交媒体语言的人工智能，但是微软的程序员们发现，他们的推特聊天机器人泰伊（Tay）从人类用户那里学会了“偏见”，于是不得不在一天之内将它关停。这说明以一种尊重而有益的方式参与对话还需要关于文化和价值观的知识。



单纯专注于传播科学事实不仅可能无效，而且还可能适得其反。一项研究显示，有一些父母反对为孩子接种疫苗，他们对疫苗的信息了解得越多，就越不愿意遵照推荐日程进行接种。[注]

为了克服知识缺陷模式背后那些符合直觉但并不正确的想法，许多机构实施了科学传播培训项目，如由生态学家简·卢布琴科所创立的COMPASS、阿兰·艾尔达传播科学中心（the Alan Alda Center for Communicating Science）、美国科学促进会的公众参与科学莱什纳领导力学院（the Leshner Leadership Institute for Public Engagement with Science）等。通过“积极倾听”来关注、研究受众的兴趣点，科学家能够成为更加有效的“双向”沟通者。越来越多的大学和慈善机构开始支持为科学家提供这方面的培训，并开设公共信息办公室，鼓励并协助科学家与公众建立联系。

对这一领域，尤其是针对棘手科学问题的研究的追加投资很可能极富成效。一些调查显示，流行病学、干细胞研究[注]、纳米科技[注]等领域的知名科学家表现出对公众参与的兴趣和开放心态，表明学术圈对公众宣传的传统轻视态度正在转变。

从2016年美国总统竞选开始，人们对科学传播培训机构和学术机构的需求激增。“以前，科学家们在听到人们说‘我不相信’的时候，总是倾向于翻白眼而不是做点什么。”约翰霍普金斯大学负责科研的副校长丹尼斯·沃茨在2017年7月如是说，“现在，我看到教员跑到我的办公室，或者去我们的联邦政府关系办公室，询问‘我该如何跟国会沟通？我该如何跟民众沟通’，变化真是太大了。”[注]

许多倡导者迫切希望吸取实证性社会科学的成果，寻求可能有效的推动科学传播的方法。为了满足不断增长的需求，需要加强对科学传播的慈善投资。卡弗里基金会（the Kavli foundation）、摩尔基金会（the Moore foundation）、帕卡德基金会（the Packard foundation）以及丽塔·艾伦基金会（the Rita Allen foundation）启动了一个新的项目，将支持有效沟通的专业人士、研究者及系统设计者聚集在一起，分享

观点、发展合作，了解科学家的沟通和参与需要怎样的有效支持系统。（本文作者之一是丽塔·艾伦基金会的主席和首席执行官；另一位作者在卸任COMPASS的执行主任之后，加入了卡弗里基金会。）

2.充分发挥多元化联盟的力量。科学界无法独自促成公民参与，以科学为主题的对话也不能被局限于研究者认定的紧迫问题。发现新的挑战和机遇，达成有意义的社会对话，需要社会科学与自然科学领域的研究者，以及社群团体、政府代表、媒体、商业、记者乃至更广泛公众的参与。慈善能够促成上述所有不同背景群体之间的联盟，搭建跨越种族、阶层、文化、地域和意识形态的联系。

建立联盟的工作可以从学术体系内部开始。例如在2006年，美国国家科学基金会资助了两个纳米科技与社会中心（Centers for Nanotechnology in Society），以研究这一新兴领域的伦理、法律、经济和政策影响。这是一种跨越社会科学、自然科学及工程科学的跨学科尝试。这两个中心分别位于亚利桑那州立大学和加州大学圣巴巴拉分校。它们采用创造性的手法，将科学家和社会中的利益相关者聚在一起，例如，为专家和公众组织城市游览活动，以激发关于特定都市环境中的纳米科技的对话。

合作性的公众科学机构和运动也可以存在于学院环境之外。Genspace是布鲁克林的一个社区实验室，聚集了科学爱好者、高中师生、科学家、艺术家、设计师以及众多非营利机构。在这里，未经正规科学训练的人也可以和训练有素的科学家并肩工作，例如开发可以实时监测布鲁克林戈瓦纳运河上人流量的生物传感器。在理查德·朗兹伯里基金会（the Richard Lounsbery Foundation）的支持下，Genspace主办了一系列关于当代基因组研究的社区讲座与论坛，还提供使用实验室设备的机会，让普通民众检验日常材料的DNA构成，例如市场上买来的鱼和后院里的杂草。

除了为联盟提供支持，慈善家还可以通过支持不同群体的集会，以及为新的合作提供种子资金来催化有潜力的准联盟网络。例如，丽

塔·艾伦基金会与其他合作伙伴共同支持美国国家科学、工程和医学院的跨学科和跨领域大会，包括前段时间关于“传播科学的科学”的萨克勒学术研讨会（本文作者之一是该研讨会的组织者）。这些关注人工智能、人类基因组编辑等争议性新话题的活动，在搭建社会科学家与政府机关及科学机构的科学传播者之间的合作方面，已经初显成效。慈善家也能在这些活动中成为积极参与者，寻找机遇并贡献自己的想法。

3.建设应对变动目标的能力。鉴于新科学和技术的迅猛发展，我们必须让公众科学具备一种能快速适应新话题与新情境的能力。2015年由寨卡病毒[注]引发的危机就是一个例子。

CRISPR技术的突破性进展让科学界与政策制定者还没来得及讨论新的监管框架的必要性，全世界的研究者就已经启动了早期人体实验。“我从未见过科学以目前这样的速度发展，”CRISPR生物学家道纳在加州大学伯克利分校2017年夏季的会议上如是说，“我们不能再推迟相关的探讨。”[注]

道纳的呼吁响应了南加州大学伦理学家乔治·库什夫在十多年之前的担忧：

> 我们已经接近一个伦理问题层出不穷的阶段，其出现的速率超出了我们能够进行仔细思考并做出恰当回应的能力。我无法断言我们是否已经抵达这一阶段，但我确信不疑的是：不远处的地平线上存在这么一个点，在它之上，我们处理伦理问题的传统方法将会黔驴技穷，因为它没有、也不可能跟上新挑战出现的速度。[注]

“变动的目标”这一问题不仅出自科学迅猛发展的领域，也源于同时发生的，具有破坏性的信息、媒体和公民环境的变迁。这些变化让我们难以就新兴科学问题所引起的一系列或蓄意、或无心的后果做出判断，同时这些变迁本身也提出了新的问题。如果公众对新闻媒体的

信任感持续走低，那么，谁可以替代记者和科学家，成为科学话题的公众辩论当中的仲裁者？如果我们确实希望专业的新闻工作者来扮演这一角色，那么如何才能让优质的新闻环境获得可持续的资金支持？当讨论空间在线下的、面对面的互动当中已然衰落之时，如何在现有的和新出现的线上环境里培育这种空间？

慈善组织可以通过采用开放、灵活的资助方式，来应对公众科学领域里的变动目标。资助者应当审时度势，通过提供非限制用途的资金，为新想法和新组织打开资助的路径，并在必要时加快审批过程以抓住机会。

培养个人、机构及部门灵活应对新形势的能力也至关重要。这类慈善投资可以包括：帮助科学家更好地传递自己的工作内容，支持中间机构在科学家、记者、政策制定者之间搭建桥梁，创造终生学习的机会、增强公众理解新科学信息的能力。虽然资助以学校为基地的教育非常必要，但我们必须看到，与科学问题的接触主要发生在学校之外，尤其是像人类基因组编辑和纳米科技这样的新话题。㊟

突变和突发性危机同样可能激发公众的科学创新。非营利机构公共实验室（PublicLab）是一个共同制作环境科学工具、开展相关调查的中枢机构。它就是为应对2010年英国石油公司墨西哥湾漏油事件而建立的。当时因为无法获得关于漏油范围的可靠官方信息，不同职业背景的社区成员利用装在气球和风筝上的相机收集了海岸线的航拍图像，并使用他们建立的一个开源平台完成了图像的拼接。从那以后，公共实验室开发的工具就被全世界的社区科学项目所使用，例如在马萨诸塞州的先锋谷定位入侵的菱角的漂散团块，在波士顿附近监视一处毗邻湿地和居民区的露天垃圾填埋场，以及在路易斯安那州的庞恰特雷恩湖周边引导湿地的重建。

4.专注于共同价值。尽管在诸如气候变化、转基因生物、疫苗安全性等关键问题上存在分歧，美国人总的来说还是支持并且信任科学和科学家的。事实上，美国人对科学界的信任要高于大多数其他领

域，仅次于对美国军队的信任。调查显示，每10个美国成年人中就有8人表示，科学改善了大多数人的生活。[注]即便是在一个两极分化的年代，非营利机构和慈善家仍然可以借助公众科学，来寻找复杂问题的解决方案，围绕共同利益，打造跨越不同地域、意识形态、种族和文化背景的联系。

然而，要实现这一点，找到可以联结众人的共同价值非常重要。如果从对新规范的需求和保护环境的脉络来探讨气候变化，可能会吸引那些自由派，却打动不了保守的民众。另一方面，围绕替代能源的投资价值来讨论气候变化，着眼于全球能源市场中的能源独立性和竞争力，则有可能获得更多保守派的赞同。虽然基督教保守派不太相信全球变暖是人类活动所致，但身为福音派基督徒的气候学家凯瑟琳·海霍，却尝试通过对基督徒听众发表演说，来改变他们的态度。她在演讲中深入探讨了科学与信仰在思考气候变化问题时所扮演的不同角色。“对基督徒而言，”海霍说道，“气候变化直接关系到对上帝的创造负责的使命，关系到像基督爱世人一样的爱他者，关系到对贫苦之人的关怀。”因为在气候变化当中，穷人是最先受到伤害的。

数十年来的语言学[注]、社会学[注]、媒体效应[注]以及心理学等领域[注]的研究表明，信息或选项的呈现或建构方式可以改变受众对它们的理解。[注]这种建构能够帮助我们理解复杂的问题，也就是将这些问题与已有的心理模式嫁接[注]，并隐蔽地将它们导向特定的意识形态或价值形式。在高度复杂且具有多种解读方式的科学问题上，这种建构尤为重要。

在创建公众科学的过程中，我们不能简单地“只讲事实”，更要避免那些可能使特定受众感到疏远的呈现或建构方式。价值观和科学依据一样，都是人们做出选择时的重要影响因素。一些有宗教信仰的受众，会遵循他们的信仰，做出和人类基因组编辑相关的决定。例如，携带亨廷顿舞蹈病基因的父母可能将他们未来子女的健康，作为他们抉择与观点的主要基础。看待问题不只有一种正确的方式。从小范围

到社会辩论，都可以帮助我们找到共享的价值观，并让我们的监管和伦理抉择得到广泛的公众支持。

慈善家可以通过传播那些促使他们自身去支持科学、公众生活以及两者交集的核心价值观，为这些讨论做出贡献。他们也可以通过私人生活、媒体和数字空间来推动关于科学和价值观的对话。

阿尔弗雷德·P·思洛恩基金会（The Alfred P. Sloan Foundation）旗下的“科学、技术和经济理解”项目提供了一个范例，该范例展示了如何通过对以科学为主题的媒体、戏剧、电影以及虚拟现实技术等多方面进行支持来吸引大众。该项目支持了许多流行的非虚构作品，包括玛戈特·李·谢特利所著的《隐藏人物》，根据这本书拍摄的电影广受好评。在思洛恩基金会主持该项目的多伦·韦伯指出，《隐藏人物》成功挑战了关于科学家形象的刻板印象，在持有不同政治观点的人群当中都引起了共鸣。“艺术作品能够把人们聚在一起。当走出剧院的时候，你对他人的理解也许已经得到了升华。”[注]

作为促进共同价值的工具，在与科学有关的视觉媒体中进行实验有着广阔的发展空间。皮尤研发中心的一项调查发现，45%的美国人都是通过纪录片和其他科学视频节目来获取科学新闻的，这是科学新闻在普通新闻发布渠道之外的第二大来源。在最受信任的科学新闻来源之中，视频的排名仅次于科学博物馆。

5.通过应用研究和反馈机制，建立互信关系。为了确保可能被科学技术的新兴发展所影响的人群能够参与到围绕这些问题的建设性对话当中，我们必须建立让科学家与社群成员之间相互熟悉和信任的基础。慈善可以通过资助更重视回应社会需求的科研新路径，来鼓励这一过程。

社会科学在这一体系中有着独特的作用：它可以检验并改进科学与公众之间的连接，并为想要提高效率的慈善家提供重要见解。微软研究院的社会学家邓肯·瓦茨，使用“解决方案导向的社会科学”来形容

这一不断壮大的研究领域，其设计和传播方式使得研究成果能更容易被应用于现实世界的问题当中。鉴于大学的激励机制很少鼓励解决方案导向的社会科学研究，慈善家可以率先激励社会科学领域中更多的具有实用性的解决方案，包括建立在多种科学学科与它们所影响的社群之间更有力的积极反馈机制。

这一积极的反馈机制将通过科学家和非科学家对信息的探索、分享与回应来获取更多的知识。这些信息包括科学的发现与实践、社会和文化的动态，以及前者对后者所产生的影响。这些反馈机制由于所涉及的科学与社群不同而有所差异，它们可能是类似公众评议流程的正式结构，也可能是类似社群团体所组织的论坛的非正式结构。重点在于，它们是一个建立在互惠互利和互相学习之上的迭代过程。

即便在理想状态下，这些参与的循环也无法让所有科学家和社群成员加入其中，但它们对于在科学界和公共社群内传播信息至关重要。自弗朗西斯·培根时代以来，科学哲学家们一直都在强调这种交流的重要性。哲学家克瓦米·安东尼·阿比亚对这样的思路进行了总结："学识的进步存在于社群的合作当中，存在于人群的沟通之中。"[注]建立这样的反馈机制能够帮助解决特定人群之间以及特定议题的各种信任问题。虽然科学家在总体上很受信任，但往往出于历史或当下的原因，他们在某些人群中、某些问题上获得的信任要低一些。例如臭名昭著的"塔斯基吉研究"（Tuskegee Study），研究者在1932年至1972年间未经乡村非裔美国人梅毒患者同意而搁置了对他们的治疗，这持续刺激着非裔美国人对科学及美国医保系统的不信任。[注]正是在此类对科学机构的信任度较低的社区，慈善才更能发挥支持公众科学的作用。让科学家正视这些社区成员的需求和经历是为及时的对话打下基础的关键步骤，这样才能避免出现更多的权利被剥夺的状况，并最终赢得人们对科学的信任。

慈善有助于科学家、科学机构以及各种利益相关者之间形成新纽带，同时也有助于让知识本身变得更有效能。资助方也可以在他们自

己的工作中构建更多有力的反馈机制。反馈实验室（Feedback Labs）和共享洞察基金会（Fund for Shared Insight）是相对较新的为资助方提供资源的联盟，旨在探索如何更好地倾听并回应社会领域中的受益人和其他利益相关者。我们非常希望能以一种类似的合作性方式，同其他有志者一道，参与到建设一种多元、广泛而坚韧的公众科学文化这一极富挑战的过程当中。

未来已在眼前

公众科学不仅仅是科学家们寻求与公众对话，也不仅仅是建立一个让公众参与最大化的监管流程。建立公众科学的文化同时包括以上两个方面，而且不止于此。它需要来自学术界、致力于科学与社会之间更好对话的组织、患者团体、宗教团体、各类人群以及政策制定者的贡献。在对科学的潜能展开共同调查的同时，就有关伦理道德、经济和其他社会利弊进行艰苦的、有着广泛基础的协商。建立公众科学需要慈善投资，来支持这一跨部门的、具有包容性的公民对话的开展和持续。

当然，这些讨论将是困难的，而且一定会不完美。科学的发展将会持续地拓展边界，挑战社会对可接受或可期待之事物的理解。通过培育一种公众科学的文化，慈善可以支持对新兴科技的巨大益处以及社会风险管理这一意义深远的话题的探讨与对话。

美国国家科学、工程和医学院2016年主办了一个关于人类基因组编辑的峰会。在经过对该议题的伦理与社会两难的漫长讨论后，一位一直在台下倾听的女士受邀做最后的提问。会场里坐着数百位伦理学家、科学家、患者权利倡导者、来自智库机构与政府机关的代表等。

这位女士名叫莎拉·格雷，她含着泪水开始了发言。“我是一位母亲，我的孩子死于严重的出生缺陷。”她说道，“他仅仅存活了六天。

每一天他都过得无比痛苦。他的表情似乎在问‘妈妈，发生了什么’。每天他都癫痫发作。我们把他的遗体捐给了科研机构。如果诸位有这样的技术和知识来战胜这些疾病，那么就请放手一搏吧。”听众爆发出热烈的掌声。

一个拥有最好的科学发现、惠泽全人类并且反映了我们的价值观和理想的未来，与我们所有人都息息相关。没有再踌躇不决的余地了。未来已在眼前。

伊丽莎白·古德·克里斯托弗森（Elizabeth Good Christopherson）

丽塔·艾伦基金会主席和首席执行官。该基金会是一个帮助青年生物医学学者从事开拓性研究的公益创投机构，为培育知情的公民参与的创新行动提供种子资金，并为公益领域的效能建设发掘知识、搭建网络。公众科学是该基金会的一个不断壮大的研究、投资和联盟建设的领域

迪楚·A.史威佛（Dietram A. Scheufele）

威斯康星大学麦迪逊分校莫格利奇研究所（the Morgridge Institute for Research）科学传播学的约翰·E·罗斯教授（John E. Ross Professor）和维拉斯杰出成就教授（Vilas Distinguished Achievement Professor）。他的研究对象包括媒体、政策和民意的交互作用。他是美国国家科学、工程和医学院委员会的副主席，该委员会曾发布题为《有效地传播科学：一份研究计划》的报告

布鲁克·史密斯（Brooke Smith）

卡弗里基金会的公众参与主管。该基金会致力于为造福人类而推进科学，加强公众对科研的理解，支持科学家及其工作。2005—2016年，她任科学传播领域的知名非营利机构COMPASS的执行主任

点评 | 姬十三

在中国，科学家与公众的对话，在两个方面都是缺失的。一方面，科学家不太有意愿与公众对话。原因在于，和公众对话对科研本身的益处非常微弱，也基本不影响科学家们获得科研经费。因而，与公众对话仅是少数科学家出于个人情怀和社会责任心而展开的活动。另一方面，公众缺乏与科学对话的技巧和经验——虽然，公众关注的社会问题，很多是科学问题，比如转基因食品、疫苗、化工厂污染、地震预报问题。讨论这些问题，并参与到监管流程层面，需要公众理解科研、理解科学家的工作。“公众科学”的概念虽提出已久，但很遗憾，迄今在中文世界里尚没有成为受关注的议题。这篇文章深入梳理了公众科学从概念到行动的方方面面，并指出慈善对这一文化培育的价值。

姬十三

果壳网CEO

---

1. 亨廷顿舞蹈病(Huntington’s disease，HD)是一种罕见的常染色体显性遗传病，患者一般在中年发病，出现运动、认知和精神方面的症状，通常在发病15～20年后死亡。——译者注，下同

2. Horst W. J. Rittel and Melvin M. Webber, “Dilemmas in a General Theory of Planning,” *Policy Sciences*, 4,1973, pp. 155-169.

3. “Genome Editing: Science, Ethics, and Public Engagement,” editorial, *The Lancet*, 390(10095),2017, p. 625.

4. 《原子科学家公报》（Bulletin of the Atomic Scientists）是由曼哈顿计划（Manhattan Project）中的科学家创立的刊物。这群科学家的特点是“无法对自己工作所产生的后果超然事外”。

5. J. Robert Oppenheimer, “Physics in the Contemporary World,” *Bulletin of the Atomic Scientists*, 4, no. 3,1948, pp. 65-68.

6. Alan I. Leshner, “Public Engagement with Science,” *Science*, 299 (5609), 2003, p. 977.

7. Jennifer A. Doudna and Samuel H. Sternberg, *A Crack in Creation: Gene Editing and the Unthinkable Power to Control Evolution*, New York: Houghton Mifflin, 2017.

8. Dietram A. Scheufele, Michael A. Xenos, Emily L. Howell, Kathleen M. Rose, Dominque Brossard, and Bruce W. Hardy, “U.S. Attitudes on Human Genome Editing,” *Science*, 357 (6351), 2017, pp. 553-554.

9. Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon& Schuster, 2000.

10. Pew Research Center, “A Wider Ideological Gap Between More and Less Educated Adults,” Pew Research Center, April 16, 2016.

11. Ziva Kunda, “The Case for Motivated Reasoning,” *Psychological Bulletin*, 108, no. 3, 1990, pp. 480-498.

12. Elisa Shearer and Jeffrey Gottfried, “News Use Across Social Media Platforms 2017,” Pew Research Center, September 7, 2017.

13. Sara K. Yeo, Michael A. Xenos, Dominique Brossard, and Dietram A. Scheufele, “Selecting Our Own Science: How Communication Contexts and Individual Traits Shape Information Seeking,” *Annals of theAmerican Academy of Political and Social Science*, 658, no. 1, 2015, pp. 172-191.

14. Jonathan A. Garlick and Peter Levine, “Where Civics Meets Science: Building Science for the Public Good through Civic Science,” *Oral Diseases*, 23, no. 6, 2017, pp. 692-696.

15. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, *Communicating Science Effectively: AResearch Agenda*, Washington, D.C: National Academies Press, 126, 2016.

16. Brendan Nyhan, Jason Reifler, Sean Richey, and Gary L. Freed, “Effective Messages in Vaccine Promotion:A Randomized Trial,” *Pediatrics*, 133, no. 4, 2014, pp. e835-e842.

17. Hans P. Peters, Dominique Brossard, Suzanne de Cheveigné, Sharon Dunwoody, Monika Kallfass, Steve Miller, and Shoji Tsuchida, “Interactions with the Mass Media,” Science Communication, *Science*, 321(5886), 2008, pp. 204-205.

18. Elizabeth A. Corley, Youngjae Kim, and Dietram A. Scheufele, “Leading U.S. Nano-scientists’Perceptions About Media Coverage and the Public Communication of Scientific Research Findings,”*Journal of Nanoparticle Research*, 13, no. 12, 2011, pp. 7041-7055.

19. Nick Roll, “Science’s Communication Problem,” *Inside Higher Education*, July 13, 2017.

20. 寨卡病毒（Zika virus），经由埃及斑蚊传播，受斑蚊叮咬的人会罹患寨卡病毒感染症（也称寨卡热）。该病毒最早于1947年在乌干达的寨卡森林中的猕猴体内分离出

来，因而得名。2015年起，由该病毒引发的疫情在中南美洲再次暴发。该病毒可由母亲传染给孩子，新生儿感染后可出现小头畸形，成年人感染后可能使神经系统受损。

21. Brad Jones, "CRISPR Co-Discoverer: "I've Never Seen Science Move at the Pace It's Moving Now,"*Futurism*, 2017.

22. William S. Bainbridge and Mihail C. Roco, eds., *Managing Nano-Bio-Info-Cogno Innovations: ConvergingTechnologies in Society*, Springer: Dordrecht, the Netherlands, 2006, pp. 255-278.

23. John H. Falk and Lynn D. Dierking, "The 95 Percent Solution: School Is Not Where Most Americans Learn Most of Their Science," *American Scientist*, 98, no. 6, 2010, pp. 486–493.

24. See Dietram A. Scheufele, "Communicating Science in Social Settings," *Proceedings of theNational Academy of Sciences*, 110 (Supplement 3), 2013, pp. 14040-14047; and Cary Funk and Brian Kennedy, "Public Confidence in Scientists Has Remained Stable for Decades," Pew Research Center, 2017.

25. George Lakoff and Mark Johnson, *Metaphors We Live By*, Chicago: University of Chicago Press, 1981.

26. Erving Goffman, *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, New York City: Harper &Row, 1974.

27. Shanto Iyengar, *Is Anyone Responsible? How Television Frames Political Issues*, Chicago: University ofChicago Press, 1991.

28. Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Choices, Values, and Frames," *American Psychologist*, 39, no. 4,1984, pp. 341-350.

29. Dietram A. Scheufele, "Framing as a Theory of Media Effects," *Journal of Communication*, 49, no. 1,1999, pp. 103-122.

30. Dietram A. Scheufele and Davide Tewksbury, "Framing, agenda setting, and priming: The evolution of three media effects models," *Journal of Communication*, 57, no. 1, 2007, pp. 9-20.

31. "Doron Weber: The Story of Science," interview by Alexander Heffner, "The Open Mind," WNET,May 13, 2017.

32. Kwame Anthony Appiah, *Lines of Descent: W.E.B. Du Bois and the Emergence of Identity*, Cambridge,MA: Harvard University Press, 2014.

33. Vicki S. Freimuth, Sandra C. Quinn, Stephan B. Thomas, Cole Galen, Eric Zook, and Ted Duncan, "African Americans' Views on Research and the Tuskegee Syphilis Study," *Social Science & Medicine*, 52, no. 5,2001, pp. 797-808.

让成瘾者重获新生

作者：塔娜·加内瓦
译者：刘新童
张琪茜

许多国家对毒品问题一直秉持“零容忍”的态度，然而毒品使用却从未被禁绝过。与禁毒政策相比，减害政策主张将吸毒视为公共卫生问题，寻求减少毒品危害之道。美国北卡罗来纳州一家名为拉撒路的机构将减害政策带到了阿片类药物㊟成瘾者的重灾区——阿巴拉契亚山区㊟。该项目虽然立竿见影，挽救了许多生命，但阿片危机的阴影仍然笼罩着该地区和整个美国。

11月的一个寒冷的早晨，我和阿曼达、丹妮尔一起坐在北威尔克斯伯勒的一家诊所里。这家诊所专门治疗阿片类药物成瘾的患者。北威尔克斯伯勒是北卡罗来纳州蓝岭山脚下的一个小镇，有4 235人。

一个月前，美国总统特朗普宣布，阿片类药物危机已经导致公共卫生处于紧急状态。而美国疾病控制和预防中心早在6年前就宣布阿片类药物已泛滥成灾。自1999年以来，有20万美国人死于处方阿片类药物摄入过量，以至于许多媒体把这场危机的严重程度与过去的艾滋病危机相提并论。

阿曼达和丹妮尔正在与负责治疗的咨询医师斯坦利会面。她们停用羟考酮（或称“罗克昔”）已经半年了。她们和三个孩子住在一个两居室的公寓里。阿曼达正在找工作，丹妮尔负责照顾孩子。斯坦利告

诉阿曼达，她在她们家附近看到了一家餐厅正在招聘，建议阿曼达去试试。斯坦利接着用轻柔的语气询问起两人的近况。

“有生以来，我第一次端起炒勺正经下厨了！”阿曼达说。她又高又瘦，一顶黑色毛线帽包裹着一头金色短发，身着松垮的灰色卫衣，卫衣正面印着“阿巴拉契亚”字样。丹妮尔插话道：“我也不用费劲去刮勺子上的‘焦痕’了！”(注)

拥有“干净”的厨房用具对这两位年轻女性来说确实是一个不小的胜利。丹妮尔吸毒已长达十年之久，她常常描述自己的童年过得“十分艰难”：“我来自信奉耶和华见证人(注)的家庭。离家后我就开始吸毒了。”

在阿曼达、丹妮尔开始交往半年后，丹妮尔因使用不洁针头感染而住院。因为感染蔓延，医生不得不切除了她的一大块肺。但丹妮尔醒来后，却死性不改，往输液管里打毒品。医生拿她没办法，就把她遣送回家了。阿曼达说丹妮尔那会儿已经半死不活了。“我当时的体重还不到100磅（约45千克）。”丹妮尔说，“我的肺被医生切除1/3后，我仍然继续吸毒。”

在斯坦利的努力下，丹妮尔和阿曼达从治疗诊所拿到了美沙酮。她俩终于鼓起了勇气和决心，远离黑市毒品。当阿曼达的前男友再次给她毒品怂恿她复吸时，她拿着那些药片纠结了一晚。不过最后，她把它们都扔进了厕所。

斯坦利自己也曾一度服用阿片类药物成瘾。所以她明白戒停有多困难，更明白阿曼达和丹妮尔一路走来的艰辛。斯坦利说：“现在她们俩和可爱的孩子们住在漂亮的公寓里；我去拜访时，他们正在一起玩橡皮泥。这和她们之前瘾君子的生活可有着天壤之别。”

在一个犯罪、毒品成瘾和贫穷问题交织的小镇，让吸毒者使用替代品美沙酮，而不是去买黑市药物至关重要。当然，这仅仅是个开

始。很多人将“有车有工作”的日常生活视为理所当然，可对于常年与毒瘾做斗争的人来说，这种生活却是遥不可及的。

斯坦利为拉撒路工作。这是一家勇于创新的小型非营利组织，致力于预防阿片类药物上瘾，并帮助成瘾者恢复正常生活。自2007年成立以来，拉撒路一直与医护人员、执法机构、学校和研究者合作，挑战看似不可能的目标：将在加拿大和荷兰等国推行的减害政策（harm-reduction）运用于美国南方的这个保守县。虽然批评者质疑减害政策的伦理问题，但拉撒路的领导人将减害政策建立在基督教的大爱基础之上，并立志帮助扭转国民健康危机，挽救无数人的生命。

与医药企业合作

拉撒路的创始人兼首席执行官弗雷德·布拉森二世带着我们驾车穿越威尔克斯县（下称威县）。截至2007年，威县的吸毒过量死亡率位居全美第三。布拉森是一名独立教派的牧师。他语速急促，一头白发，眼睛蓝得发亮。“如果人都死了，哪里还谈得上什么康复理疗？”这个组织的名字来源于《约翰福音》中，耶稣追随者之一拉撒路死而复生的故事。

耶稣拯救使徒靠的是奇迹，但拉撒路靠的是纳洛酮（naloxone），它能够迅速扭转阿片类药物摄入过量的致命影响。如果给药及时，纳洛酮会与吸收海洛因或阿片的大脑受体结合，唤醒服用者，既平复毒品带来的快感，还能把瘾君子们直接拽回到戒断阶段。虽然对服用者来说，这并不是一个愉快的体验，可它毕竟能挽救生命。

然而，不是每个人都像紧急医护人员那样训练有素。目击者必须能正确识别阿片类药物摄入过量的症状，拨打911，等待救护车的到来。但如果一个孩子发现父母不省人事了，却担心报警会让父母惹上

麻烦，那该怎么办？报警者还必须足够信任警方，能毫不犹豫地给当局打电话寻求帮助。如果一个上瘾者注意到同伴服药过量，但又害怕自己会因此锒铛入狱或失去公共住房，那又该怎么办？

Evzio是一家纳洛酮注射器的生产商。该企业的网站上有这么一条信息："在阿片类药物的紧急事件中，分秒必争。"他们生产的器具操作简单，连小孩也能学会用。该设备在整个注射过程中有语音提示："如果你已准备好，取下红色保护盖。注射时，将黑色一端置于大腿外侧；然后紧紧按下并保持五秒。五、四、三、二、一，注射完成。"

Evzio注射器没有可见的针头，因此对非医疗专业人员来说不那么令人生畏。在这个政治保守的南方县，如果一个项目的实施能越少地使人联想到吸毒的刻板印象（如针头注射），那么获得地方立法者和当局支持的可能性就越大。

拉撒路的主要目标是挽救阿片类药物使用者的生命，机构对成瘾本身以及在毒瘾驱使下人们可能会去做的事情，并没有从道德层面上加以指责。该组织最重要的，也是最具争议的项目之一，就是普及纳洛酮的供应，来遏制该县因吸毒过量所导致的死亡。2007年，布拉森等人就纳洛酮的救生能力向北卡罗来纳州医学委员会进行陈述。委员会成员起初持怀疑态度，但他们在听到陈述后很快改变了主意，并发表了官方的支持声明。

该声明表示："预防药物摄入过量符合委员会保护北卡罗来纳州人民的法定使命。鉴于此，北卡医学委员会鼓励相关诊所与像拉撒路这样的组织合作，向有阿片类药物摄入过量风险的人提供纳洛酮。"

为了实现这一愿景，拉撒路甚至与普渡制药公司（Purdue Pharma）合作。该公司由于开发和销售奥施康定[注]，而被指责助长了阿片类药物的泛滥。普渡制药为该县治疗阿片类药物成瘾者提供免费

纳洛酮。据《华盛顿观察报》的报道，拉撒路还获得了制药商Zogenix、Kaleo，药物测试公司Ameritox的捐赠。

企业利用慈善事业粉饰过去（和现在）的罪恶并不是什么秘密。但如果能拯救生命，像拉撒路与制药公司之间的浮士德式交易是否值得?

“我们因为与企业的合作而备受指责。这让我们保持警惕，以确保任何关系都是建立在诚信之上的。”布拉森说道，“我是一名有耐心的倡导者。解决药物上瘾的问题需要所有利益相关者的参与。有鉴于此，我们以‘不附加任何条件’的方式让医药行业参与其中，他们也非常清楚我们减少阿片类药物处方的目标，并采用更多可用于疼痛治疗的方式。”

布拉森指出，说到底，他的个性更适合于沟通而非对抗，而这恰恰塑造了拉撒路的工作方式。他强调：“只要我们看到行业内在患者护理、治疗方面有协同合作，强调安全且负责任，我们就可以继续这么做下去。医药行业不会消失，所以让我们在共同目标的基础上建立正确的关系。”

绝望致死

威尔克斯县集美国乡村衰败的各种症状为一体，因此成为媒体披露阿巴拉契亚山区衰退内幕的首要探访地。2016年，《纽约时报》的一篇报道几乎完全聚焦在该县的一家电子蒸汽烟实体店，这篇文章激怒了当地人。他们觉得记者忽视了像拉撒路工作人员那样辛勤工作，致力于改善当地人生活的人的存在。2016年，公共广播公司还前往威县，询问“生活贫困的人们希望总统候选人知道什么”。

媒体将威县作为记录美国衰落的热选地并不令人奇怪。2015年，经济学家安妮·凯斯（Anne Case）和安格斯·迪顿（Angus Deaton）发

表了一项流传甚广的研究报告——《21世纪非拉美裔美国白人中年发病率和死亡率的上升》。该研究发现，美国农村地区的白人因自杀、吸毒过量和酒精中毒等“绝望致死”的死亡率可能创下历史纪录，而这些都符合威县的情况。2015年，由于预期寿命的降低，该县在北卡罗来纳州的公民健康结果中排在倒数第三位，而北卡州在全美各州的排名也是倒数第三位。

驱车经过树木遍布的山丘，到处可以瞥见临时拖车房、偏僻的家庭墓地和一些教堂。公路广告牌宣传着有异国情调的旅行和漂亮的首饰，但这些奢侈品对于该县许多居民来说根本就是异想天开。根据北卡罗来纳贫困研究基金的报告，威尔克斯县几乎一半家庭的年收入不足3万美元。美国联邦贫困线的个人收入为12 060美元，两口之家为16 240美元。而该县接近1/4的居民生活在联邦贫困线以下。

路边的一块标志牌指向泰森鸡加工厂。泰森[注]是这个县最大的雇主，也是为数不多的既没破产、也没撤离这个地区的企业之一。整天从生鸡身上剔除骨头是一项繁重的工作，但对这个县城的许多人来说，却别无选择。

威县的衰落是急速发生的。在20世纪的大部分时间里，该县的纺织和家具行业欣欣向荣。劳氏家装公司[注]和劳氏食品公司[注]正是从该县起步的。今天仍然有一些退休老人，因为当年为劳氏工作所获得的丰厚薪水而能够住在大房子里。该县的大部分制造业在20世纪90年代就消失了。劳氏公司于2003年将其总部迁至北卡罗来纳州的夏洛特市郊区。

北卡罗来纳州贫困研究基金于2017年发表了一份名为《山区贫困与复原力》的报告，该报告重点关注威尔克斯县，由基妮·尼科尔和希瑟·亨特共同撰写。该报告指出：“该县在短时间内发生了剧变。其经济基础萎缩到仅为原来的一小部分。大萧条接踵而至。”根据皮尤慈善信托基金的一份报告，威县的收入中值从2000年的47 992美元下降到

2014年的33 398美元，总体下降了30%，该县成为美国收入损失第二惨重的县级地区。这也是刺激止痛药黑市“繁荣”的另一个原因。

“发生阿片类止痛药的滥用问题不足为奇。”布拉森评论道，“因为它能让人忘却痛苦。”

2004年，布拉森第一次感受到了阿片类药物泛滥的危机。他当时担任临终关怀牧师，发现病人的止痛药似乎总在减少。作为一个多年来一直陪伴垂危病人走完最后一程的牧师，布拉森在社区中深受信任。所以他试图一探究竟。

一位身患绝症的妇女承认，她把自己的药给了孙子们，这样他们就可以把药转卖到黑市上，挣一些急用钱。很多布拉森的病人都表示，家人们会偷吃他们的药或者把他们的药卖到黑市上。阿片类止痛药的需求量如此之大，以至于一名垂危病人都不敢正当地开处方药了，因为他觉得会有人闯进他家偷药。阿片类药物的滥用在接下来的几年里在威县爆发了，这也预示着一场全国性的危机。到2009年，威县因过量服用阿片类药物致死的人数是州平均水平的4倍。

布拉森表示：“当一个社区遭受如此沉重的打击，无助、压抑、缺乏工作机会，诸多社会因素都助长了毒品的滥用，社区的人们找不到其他方法来应对。”

威县的一位扶贫政策倡导者格雷塔·弗格森表示：“通过非法渠道卖药是一些人的收入来源。他们先去诊所搞到药，再用药去换别人的食物券。”根据当地警署的说法，药片之前的价格是每毫克1美元，而现在是2美元。这对那些在贫困中苦苦挣扎的人们来说是一个新的赌注，也进一步助长了黑市上阿片类药物的猖獗。

负有使命的热情

拉撒路的办公室与布拉森的房子毗邻。虽然这个组织只有7名工作人员，但它充满活力，每名员工都身兼数职。例如，项目主任唐娜·希尔已经获得了在威县各个学校宣讲戒瘾的资格证书。我前去拜访的那天早上，她还接了一个儿童保护机构打来的电话。“我们与北卡罗来纳州的社会服务部、威尔克斯县的儿童服务机构、安全之家（一个家庭暴力和性暴力受害者的庇护所）、房屋管理部门等机构都有着密切合作。”

拉撒路有广泛的合作伙伴关系，这些合作包括联邦政府、州机构和慈善基金会的资助，个人捐款，还有来自社区个人和企业的援助。布拉森说：“我们的理念是要动员每个人，因为所有人都得成为解决方案的一部分。”

拉撒路与山区健康教育中心(MAHEC)和北卡罗来纳州社区护理中心(CCNC)合作。前者是一家联邦政府资助的机构，后者是一家非营利组织，致力于改善该州的医疗保健状况，并得到了凯特·B·雷诺兹慈善信托基金的部分资助。拉撒路在从CCNC获得资金的基础上，还从北卡州农村卫生办公室（North Carolina Office of Rural Health）获得匹配资助。布拉森也是罗伯特强森基金会2012年105 000美元捐助的受赠人。

根据拉撒路2016年的税务申报，它共收到432 258美元的资助和赠款，高于前一年的376 291美元。在像威县这样一个被经济危机和精神疾病高发所困扰的地区，有很多工作等着布拉森和拉撒路的其他工作人员去做。

布拉森乐此不疲。他一生中的大部分时间都致力于传教工作，包括在墨西哥的孤儿院工作。他曾帮助伯利兹的一个岛建起一所高中。20世纪90年代末，他和妻子凯伦在北爱尔兰[注]度过了五年时光。因此，他是绝不接受在危机面前坐以待毙的。

“单纯抱怨问题的话，开一次会就好了。”他说，“之后的每次会议都应该用来解决问题。”

当第一次意识到威县阿片类药物泛滥的严重程度时，布拉森四下找寻有什么治疗手段可用，却没有发现任何良方。因此，2009年，他与阿什维尔的阿片类药物治疗项目“山区健康方案”合作，将一个药物辅助治疗（MAT）的诊所引入该县。如今，已有超过600名患者到北威尔克斯伯勒综合治疗中心看诊，该中心根据患者需要，分发美沙酮或丁丙诺啡。

美沙酮本身也是一种阿片类药物，但它可以预防戒断症状，具有更强的镇静作用，而且本身很难致命。然而，美沙酮也体现了阿片类药物危机的复杂性：如果已服用美沙酮的人毒瘾复发了，再去服用其他类阿片类药物的话，其过量致死的风险更大。这也是拉撒路继续大规模推广纳洛酮的原因之一。纳洛酮是一种能使过量服用阿片类药物的人苏醒的药物。而丁丙诺啡是一种部分阿片拮抗剂，它们附着在同一受体上，从而阻断阿片药物的激活。它可以防止戒断症状，减少患者对阿片类药物的渴求，比如来自黑市的止痛药或海洛因。

周三早上七点半，治疗中心候诊区的50个座位几乎已经坐满，有些候诊者是一个家庭的几代人。候诊区的角落里设了一个略显凌乱的儿童游戏区，配有乐高和色彩鲜艳的椅子。

诊所主任巴伯告诉我，这一曾经备受争议的诊所已经被社区所接受，而这要归功于拉撒路项目的工作。“前几天，一个教会问我，什么时候方便带松饼来分发给等待治疗的人。”巴伯表示，警察过去常常光顾诊所，想轻松地抓捕嫌犯，但在几次参观之后，他们对那里的工作有了更多的了解，思想似乎更加开放了。假释监护官已经厌倦了自己经手的人死于吸毒过量，于是有时他们也会来诊所了解情况。

巴伯把自己的工作形容为精神压力很大，但“从不无聊”。日复一日所看到的成效让她更坚定地相信减害政策：减害政策支持向吸毒成瘾者提供资源，如药物和干净的针头，目的是治疗他们，尽量减少成

瘾可能对他们造成的伤害。毒品政策联盟执行主任桑切斯·莫雷诺说道："减害法侧重于那些被证明能够有效减少吸毒过量和其他伤害的策略，以及那些无效的除害政策，例如大规模刑事定罪。"

巴伯表示："我们身处一个必须接受减害原则的时期。人们会说'你是在以毒攻毒'，或者'就算有的人状况不太好，你也不能……'可重点是，他们吸毒的量变少了吗？如果少了，那就是减少伤害的效果。但是，人们在看待这个问题时往往不是着眼于小镇居民的状况。"

诊所的医生嘉娜·柏森起初对减害原则持怀疑态度。回忆起刚刚接触诊所的美沙酮戒毒治疗时，这个娇小的黑发女人半开玩笑地说道："我被洗脑了！"当时她为去度假的医生代班。"我会对病人说一些愚蠢的话，比如：你为什么要吸毒？你什么时候才能戒掉？但之后，我看到了美沙酮治疗在这些病人身上发生的变化。我想，减害法是有一定道理的。当你第一天看到来这里的成瘾者时，他们几乎面无人色。后来，你能看到他们的脸有些血色了。然后，他们说'我找到了一份工作'。再过一个月，他们就买了一辆新卡车。我从未见过糖尿病患者病情好转，也从没遇过有高血压患者好转起来。但在这里，人们确实会有所改善。"

拉撒路的工作人员还与该诊所密切合作，帮助阿片类药物上瘾者重新过上正常的生活。比如保护他们孩子的监护权，发给他们加油卡，让他们可以开车接受治疗。工作人员在当地警署设置了药品投置箱，以便人们可以安全地丢弃止痛药。他们还培训医生如何安全地开处方。这一点至关重要，因为有些人需要止痛药并且不容易上瘾，所以医生不能因为担心加剧阿片危机就不帮他们缓解疼痛。

一旦确定成瘾者的健康状况已经开始好转，拉撒路就会进一步了解和帮助解决他们的需求。拉撒路的理念很简单，直接源自布拉森作为牧师的工作。"有人饿了，就喂饱他们；冷了，就给他们衣服穿。"布拉森说道，"如果他们染上毒瘾，那你就帮助他们。"

项目模式

拉撒路虽然诞生于威县，但其应对阿片类药物滥用的模式有普遍适用性。拉撒路模式的核心理念在于每个社区都有自己独特的资源可以被激活，提出循证解决方案，来应对社区特有的挑战。在农村医疗中心、CCNC和凯特·雷诺兹慈善信托基金的帮助下，该模式已在北卡罗来纳州的各个社区得到了推广和应用，这其中包括像切诺基印第安人保留区和军事基地这样的特殊社区。宾夕法尼亚州议会通过了一项法案，设立拉撒路项目委员会，以社区为基础开展防治用药过量的工作。

拉撒路构思的项目模型如同一个由三条轴心线推动的轮子，分别是：公众意识、联合行动和数据评估。

为了提高公众意识，拉撒路的成员努力改变公众对阿片类药物成瘾的误解。接下来，他们指导和鼓励各类机构发挥自身的独特作用，去寻找危机解决方案。布拉森指出："我从早期的工作中认识到，无论是机构还是个人，如果认识不到自己不仅是问题的一部分，也能成为解决问题的一部分，就不太容易参与进来。"因此，拉撒路将重点放在以下信息的传递上：为什么需要我，我需要知道什么，我该做什么。信息传递的形式不限，比如向威县公租房居民展示如何使用纳洛酮，向教会组织传授如何支持成员中的药物上瘾者，或者向医生们讲授如何安全地治疗成瘾者。

拉撒路在威县通过培训让当地医疗人员开具更为安全的处方，取得了初步成效。他们与西北社区医疗组织合作，开发了"拉撒路医护人员工具包"，用以帮助威尔克斯的医护人员学习如何开药，从而让患者止痛但不致瘾。截至2011年，威尔克斯药物过量致死率下降了69%，而且当年无一件因本县开出的阿片类处方药而致死的案例。

对阿片类药物的科普教育并非易事，媒体上充斥了各种错误信息。最令布拉森头疼的是媒体在所谓"毒瘾婴儿"上大做文章。"婴儿是

不会生下来就有毒瘾的。”他气愤地说道。婴儿可能会因为在母体子宫内接触到阿片类药物而出现戒断症状，但毒品上瘾是自我选择的结果。还有传言称瘾君子开起了“纳洛酮派对”（在北卡罗来纳州被叫作“拉撒路派对”），全美媒体和政客助长了谣言泛滥。据称，这些吸毒者在达到极度兴奋以后再用纳洛酮来苏醒自己。布拉森指出，这个传言荒谬至极。

“如果你用口袋里的最后一块钱买毒品过把瘾，怎么会马上服用纳洛酮扫了兴头？”他说，“我们的焦点小组用户研究清楚地表明，没有人想参加这样的派对。”

拉撒路的第二个核心原则是联合行动。首先，社区中的高层利益相关者必须参与解决危机。拉撒路的网站上如是说：“让主要部门的决策者参与其中是最重要的。决策者们应该举办论坛与广大社区分享信息，了解有关处方药滥用、流失和过量的问题。随后组建一个指导委员会，或由各部门委派联络员和社区活跃代表组成小组。接着组成工作联盟，再制订社区行动计划。社区计划的制订往往通过一系列工作坊达成。在工作坊中，联盟成员按照部门分组，例如临床护理、公共卫生、执法机构、学校、信仰团体、普通公众和地方政府，每组至少有一名指导委员会成员。”



2016年3月9日，布拉森用拉撒路的模式在弗吉尼亚州马丁斯维尔的新学院主持了一场研讨会

这其实并没有看上去那么复杂。“这就是挨家挨户的动员工作。”布拉森说，“去大家常聚的地方，吸引他们成为联盟的一分子参与进来。”每个社区都有各自不同的资源可以利用。

由此引出拉撒路的第三个核心原则——数据评估。布拉森说，为了说服威尔克斯县和北卡罗来纳州当局采取减害政策，他必须和数据打好交道。他说：“你懂得了热爱数据，因为数据能让人信服。”拉撒路项目指导热心参与者学会如何收集数据，并衡量不同策略的成效。

从拉撒路项目的三条核心原则中又辐射出七条项目线，分别是：社区教育，药品提供机构教育，医院急诊部门对策，处方药流失控制，对被疼痛困扰的患者的支持，减害措施和成瘾治疗。根据社区的不同需求采取不同的形式。

“减害措施”被归在项目线下而不是核心原则部分，可能会令人感到奇怪，毕竟减害的理念指导了这个机构的许多战略目标。但实施减害措施的前提是社区的认同和理解。布拉森说：“十年前，减害的理念少有人知，特别是在农村领域。显而易见，每条支线都体现了拉撒路希望减少伤害的目标。减害这条支线起初只限于纳洛酮，我把它改成了减害，以便逐步囊括所有方式：纳洛酮、清洁针具交换、安全注射场所等。这反映了抗击毒品领域不断发生的变化，各方面都在不断发展以适应变化的需求。”

威县一直以来的主要问题来源于羟考酮等止痛药的泛滥。迄今为止，地理位置上的孤立阻断了海洛因和芬太尼流入当地毒品黑市。因此，在威县需要加强防范药物流失，而这需要教育公众如何安全地处置废弃止痛药，防止药物流入黑市。拉撒路对药物的宣传语是：“正确用药，安全保存，妥善处理，永不分享。”他们通过社区工具包（由普渡制药公司和山区健康教育中心资助）来宣传这些核心行动理念。工具包的设计便于广泛传播：在市政会议中传播，组建特别任务组进行宣传，在广告牌、电台和电视上展开公众宣传以及在大学、社区论坛、教堂和学校进行展示。

拉撒路的宣导活动充分说明了公共信息传播与加强联盟建设密切相关。2013年，威县接收了两个药物安全投置箱，一个设在县警长办公室，另一个设在北威尔克斯伯勒警察局。这昭示着安全处置药物的信息传播活动得到了强有力的支持。参加药箱安置开幕仪式的有布拉森、“犯罪阻止者”机构的主席琳达·克里克、假释监护官查普尔，以及警长克里斯·肖。

虽然控制药物流失在农村地区适用，但在海洛因和芬太尼已泛滥成灾的城市地区并不一定是首选方案。但无论如何，让成瘾者能获取纳洛酮应该是一个优先的政策，因为它可以挽救药瘾者和海洛因吸食者的生命。如果掺了芬太尼的海洛因流入威尔克斯，那么确保潜在的吸毒者及其家属手头有纳洛酮就可以挽救他们的生命。

所有这些都应归结于拉撒路的主要目标：降低阿片类药物成瘾引起的可预防死亡率。无论是分发纳洛酮、教导医生开具安全处方、引导患者到威尔克斯伯勒治疗中心，还是寻找办法去应对迫使人吸毒的最初压力源。

“每个人都会死，但是死法有好有坏。我们可以有尊严地去死。”布拉森回想起做临终关怀牧师的日子有感而发。

比起辅导因吸毒致死的年轻人的家属，为老年人及其家属提供心理辅导是一个完全不同的过程。“大多数老年人对自己的过去不会后悔，只希望能修复与家人的关系。死亡是很多家庭的修复剂。”他说，“但是，当一个22岁的年轻人因为吸毒而过世，他的家庭一定会受到重创。这是一个完全不同的悲痛经历。”

对染上毒瘾的人开展工作并不容易，但布拉森知道人无完人。他说：“你必须面对处于当前真实状态下的人，而不是理想状态。”

威县警长办公室

接受处于真实状态下的人很困难。立法者、警察和相关服务人员一直以来都抵制减害政策，比如药物辅助治疗，因为这不符合人们按照道德规范对于吸毒上瘾和个人责任的直觉反应。

毒品政策联盟的莫雷诺说：“问题的关键是减害政策并不强调彻底戒毒。我们宁可设想，任何一个社会中，总有人会吸毒，所以不如试图减少相关危害。对于那些一直坚信禁毒目标的人来说，很难接受减害政策的基本前提，即在社会中，必然会发生一定程度的药物滥用，因此我们应该尽量减少相关危害。”

以清洁针具交换为例，对还没准备好戒毒的吸毒者来说，最好的方法可能就是给他们一个干净的针具。这貌似导致了不良行为，但如果他们用了干净的针具，其实是降低了得败血症致死的可能性，还可

以防止艾滋病和肝炎的传播。家长也可以不用担心公园里出现乱丢的不洁针管，执法人员也能因不必被脏针头刺伤而紧张。多项研究一致表明，如果注射吸毒者有机会去换领针具，就更有可能获得治疗，因为他们更有机会接触到能给他们提供帮助的社工和其他专业人员。2000年，在西雅图进行的一项研究发现，如果注射吸毒者参与了针具换领项目，他们进行美沙酮治疗的可能性就高出5倍。

虽然清洁针具换领如今在北卡罗来纳州是合法的，但威县却还没有开始实施，因为争议仍然存在，改变来得很慢。来自北卡罗来纳州减害联盟的职员泰茜·卡斯蒂略说：尽管整个北卡州开始逐渐接受减害政策，但刑事司法和医疗体系的制度管束，令这项政策停滞不前。

“在北卡罗来纳州乃至全美国，我们仍然把吸毒成瘾当作刑事司法问题。我们在执法上花费大量资金，反而加剧了这个问题。人们正在接受吸毒是公共健康问题的说法，但转变来得太慢。刑事司法系统和医疗系统是个因循守旧的庞然大物，要将资金从一个领域抽调到另一个领域是极为困难的。”

不过，布拉森与社区关键利益相关方建立了良好关系，逐渐争取到了执法部门对于减害措施的部分支持。威县警长办公室对2015年迪顿-凯斯研究中描述的“绝望致死”可谓感同身受，他们几乎每天都会接到有人要自杀的报案。“昨天有一个，前天、大前天也有……都不知道连续多少天了。”肖警长说。

肖警长还把犯罪猖獗也归咎在药物成瘾上。“家庭暴力、殴打袭击……如果不是这些的话，我们的犯罪率会非常低。”他也不屑于掩饰自己的不满，指出不停地逮捕又释放同一批瘾君子和毒贩毫无意义。副警长补充说，药物黑市与威县的经济困境分不开。“想想看，老年人会为了赚几美元把药卖给黑市。”

在成为警长之前，肖曾参与缉毒工作数十年，并将许多毒贩绳之以法。“但总有人取而代之、重蹈覆辙，毒贩是抓不完的。”

虽然执法部门开始认识到抓捕吸毒者不能治本，但威县的监狱里依然关满了瘾君子。“有时我们甚至无法接触到我们的治疗对象。”布拉森说道。此时，我们坐的车正驶过监狱，低矮的建筑被一圈铁丝网围了起来。这是个大问题，因为如果有毒瘾的人在监狱里一直没有接触毒品，那么他们出狱以后更容易因吸毒过量而死亡。在华盛顿州进行的一项研究发现，吸毒者在出狱后的两周内吸毒过量的可能性比普通人高出13倍。

肖警长认为执法是他的职责，可警察毕竟不是社工。尽管如此，他的工作意味着几乎每天都要和染上毒瘾的人打交道，而他不明白到底是什么原因促使他们吸毒。“我花了无数时间和他们交谈，试图弄清楚原因。”他说道。他讲述了一名年轻女子为了满足毒瘾，入室行窃而被抓。她的朋友刚因为长期注射毒品染上了败血症，最终丧了命，而她似乎并没有因为朋友的离去而感到不安，她告诉警长，她不吸毒就会生病。

“她后来完全不想和别人交流。我问她‘你就完全不在乎自己的死活了吗’，她抬起头盯着我说‘对，我不在乎’。她才20岁出头。”

威尔克斯阴霾再现

尽管举步维艰，拉撒路带给威县的解决方案可以说挽救了许多人的生命，但危机依然存在。事实上，自从2011年县里的宣导活动获得标志性成功以来，因摄入过量药物死亡的人数又攀升了，而且依然不断有大量吸毒者死亡。

与州内其他地方相比，威县的数据彰显了项目的成功，同时也揭露了问题的严重性。根据北卡罗来纳州医学检查官办公室的统计，2006年，在威县的死亡人口中，有26.7%死于阿片类成分意外中毒，包括处方药、海洛因和芬太尼，而这一比例在全州只有7.7%。在2006

年至2016年间，该县的阿片类药物致死人数呈上下波动趋势，而全州因此而死亡的人数却持续飙升。

举例来说，威县的阿片类药物致死人数占总死亡人数的比例在2008年跳涨至30.5%，2009年升至37.6%，而在2011年，拉撒路成立四年后，这一比例下降至11%。这很可能是由于拉撒路早期培训县内医疗服务人员取得的成效。那一年，因过量服用阿片类药物而死亡的人获得的处方药都不是出自威尔克斯的医护人员。

然而，死亡人数下降只是暂时的。在接下来的两年里，该县因过量服用阿片类药物而死亡的人数顽固地回升至20%左右，此后在30%左右居高不下。尽管团队付出了努力，但威县因此造成的死亡率还是一直高于该州其他地区，这反映了该县药物成瘾问题的复杂性。

还有一个问题是，在拉撒路模式中，究竟是哪个部分对过量用药造成的死亡率的下降起了作用。拉撒路的顾问，北卡罗来纳大学教堂山分校的流行病学家纳巴伦·达斯古普塔研究了项目使用的方法，发现对医护人员的教育有助于降低这一死亡率。

达斯古普塔和布拉森把这一死亡率上升归咎于海洛因的出现，然而这种说法证据不足。但两人坚持认为拉撒路所做的努力意义重大，如果没有拉撒路所采取的干预措施而继续走老路，威县因此而死亡的人数可能会更高。

“这进一步验证了在药物使用的需求端实施干预和预防是必要的。”布拉森说，“多年以来，威县已经整顿了大部分直接从本地获得处方药的渠道，规范了供给端。不尽如人意的是，包括威县在内的一些地区对成瘾药物的大量需求是由环境、文化、贫困、精神创伤和暴力泛滥等社会决定性因素造成的。如果当初那600人没有接受阿片类药物成瘾治疗，那我们今天所面临的处境简直不堪设想。”

塔娜·加内瓦（Tana Ganeva）

记者和编辑，报道刑事司法、毒品和政治等议题。她曾为《华盛顿邮报》、Vice、Glamour、《滚石》、《赫芬顿邮报》和Gothamist网站撰稿

---

1. 阿片类药物（opium）是一类常用的止痛药物。阿片也是罂粟未成熟蒴果浆汁的粗提物，我们熟知的阿片类药物有阿片、吗啡、美沙酮、芬太尼、杜冷丁等。——编者注
2. 阿巴拉契亚（Appalachia）指美国东部的纽约州南部、亚拉巴马州北部、密西西比州北部和佐治亚州北部一带。该区域虽然拥有丰富的自然资源，但长期以来却一直与贫困做斗争。20世纪初，大型伐木和煤矿公司给阿巴拉契亚带来了有工资的工作和现代化的生活设施，可直到60年代，该地区仍未能从这两个行业获得任何长期利益。从20世纪30年代开始，联邦政府试图通过修建大坝以提供廉价电力以及实施更好的耕作方式等一系列新政举措来缓解该地区的贫困状况。到了90年代，虽然阿巴拉契亚在很大程度上加入了经济主流，但在大多数经济指标上仍落后于全美其他地区。——译者注，下同
3. 指用勺子加热吸食毒品后，金属化学反应留下的焦痕。
4. 耶和华见证人（Jehovah’s Witness）是一支基督教复原主义教派。该教派否认三位一体，与主流基督教派有很大区别。
5. 奥施康定（OxyContin），主要成分是盐酸羟考酮，属于含阿片成分的药物，能缓解中度至重度疼痛。
6. 泰森（Tyson），知名食品品牌，总部位于美国阿肯色州，是全球最大的鸡肉、牛肉、猪肉生产商及供应商之一。
7. 劳氏家装公司（Lowe’s Companies home improvement），美国第二大家居装饰用品连锁店。
8. 劳氏食品公司（Lowe’s Foods），一家总部位于北卡罗来纳州温斯顿-塞勒姆的连锁超市。
9. 20世纪60年代末至90年代末，北爱尔兰发生长期暴力冲突，该冲突由英国和爱尔兰政府于1998年4月10日签订北爱和平协议后终止。

为地球维权的律师事务所

作者：艾丽西亚·克莱格
译者：张超

“地球委托人”将美国式的司法抗争战略带到了大西洋彼岸的环保领域，并取得了惊人的成功。

如果你是一位刚来到英国的美国维权律师，希望和当地环保人士携手工作，然而在英国，大多数环保组织更热衷于开展运动，而不是通过法律诉讼来问责和约束来自政府或企业的违法者，那么你是会违背自己的初衷，加入一家律师事务所，还是会冒着巨大的风险，创办一家以法律为武器的非营利组织?

这正是詹姆斯·桑顿在创立“地球委托人”之前面临的两难困境。“地球委托人”，顾名思义，是一家把地球看作诉讼委托人的非营利组织。它把寸草必争的美国式环境法律团体嫁接到已有数百年历史的英国法律体系之上。该组织现已从2007年的1位雇员发展到拥有100位雇员，其中有60位雇员是在十多个法域拥有执业资格的律师。该组织在布鲁塞尔和华沙都设立了办事处。仅2017年一年，它就迫使英国政府修订计划以解决空气污染问题；阻止了在波兰建设一个有争议的巨型燃煤电厂的计划；并且取得紧急禁令，禁止在波兰古老的比亚沃维扎原始森林伐木。

桑顿的伴侣马丁·古德曼是一位在英国出生的作家。根据居留权的有关法规，马丁移居美国比桑顿搬去英国要困难。桑顿于2001年移居英国。在重新学习了英国法系后，桑顿打算去大型环保组织的战略部

门做律师。然而，在接触过几家机构之后，桑顿已经知道这个想法不切实际。



地球委托人的创办人和CEO桑顿在2016年5月的伦敦气候变化游行上发表讲话

桑顿在美国时，曾在自然资源保护协会工作了9年。这是一家由律师主导的公益环保组织，致力于抵制工业污染。桑顿震惊地发现，欧洲竟然没有能和自然资源保护协会对标的机构，而且本地环保组织对利用法律保护环境完全没有兴趣。

桑顿回忆说："当时在整个欧洲，只有屈指可数的律师为环保公益组织全职工作，他们大部分时间都在从事机构倡导项目的衍生工作，而不是战略性地分析如何以法律手段推动环境保护的着力点。"

地球委托人的项目涵盖气候变化、生物多样性、海洋管理、林业、法律援助和人类健康等领域。虽然该组织以法律维权著称，但它也在影响政策上投入了许多时间，包括向立法者通报情况，向幕后影响政策的人群灌输环保理念。虽然这类幕后工作不一定像法庭抗辩那样充满戏剧性，但它同样服务于机构"修复世界生态环境"的核心使命。

桑顿说："法规一旦成文，企业就会投入大量资源，大力贯彻有利于自身的目标。而保障法规意图得以实现的唯一方法就是让环保组织拥有与大企业不相上下的法律专业素养。"

卡林·德舍佩尔是一家叫作"清洁空气布鲁塞尔"的机构的联合创办人。她指出：地球委托人的工作对那些勇于抵制当权者违法行为的公民具有"非凡价值"。政府会严厉惩戒个人，但有时却会"毫不愧疚"地违反保护公众健康的法律。

德舍佩尔与其他四位市民以及地球委托人一起，共同作为原告提起诉讼，要求布鲁塞尔的地方政府实施强有力的空气质量监测，并将该市的二氧化氮污染限制在合法范围内。

德舍佩尔说："如果没有地球委托人提供专业的法律和财务支持，我们会受制于自身的资源，不可能和政府对簿公堂。"

开创先例

在一个美国家族基金会——麦金托什基金会的资助下，地球委托人于2007年开设了英国办事处。这一种子基金引起了欧洲资助者们的兴趣，他们对地球委托人的模式很好奇，但对资助这一尚未在本地验证有效的模式心怀疑虑。而包括英国领先的独立资助机构——埃斯米·费尔贝恩基金会在内的其他资助者则快速跟进。

然而，并非所有人都能接纳地球委托人。在《地球委托人》这本与该组织同名的书中，古德曼提到环保运动圈内有这么一种看法，认为地球委托人在"对当地背景缺乏了解的情况下，将外国模式生搬硬套"。欧洲环保主义者虽然有时也会诉诸法律，但通常只是为了达成眼前的目标。比如推迟当地的一个基础设施建设项目，而不是为了增进环境权益。地球委托人的项目总监卡拉·希尔说："勇于冒险，不畏惧

挑战重大议题是我们机构的价值观之一，这种取向可能会触怒一些人。”

最重大的环境问题均为世界性议题。显而易见，地球委托人要实现其宏伟目标，就需要在全球范围内开展工作。但是，作为一家2016年度营收730万英镑的小型非营利组织，要通过什么途径才能实现全球性的影响力？

这就需要依靠战略规划。地球委托人并没有随波逐流地起诉孤立的案件，而是衡量每个行动计划对环境保护的重要性，并评估其成为有影响力的先例的潜力。

举例来说，地球委托人在欧洲的不少诉讼是为了推行2008环境空气质量标准，该标准规定了空气污染物的法定限值。为了让空气质量成为标志性的政策，地球委托人选择了一个既能占据媒体头条，又能获得公众支持的议题。气候变化之类的议题让人们感觉离自己的生活很遥远，但是，没有哪个父母想让自己的孩子呼吸着被污染的空气长大。研究表明，暴露于被污染的空气中会阻碍肺部发育。据欧洲环境局估计，空气污染每年在欧盟国家造成约50万人过早死亡。

2011年，为了促使英国政府在2015年之前将柴油尾气中的二氧化氮污染降低到法定限值水平，地球委托人开始向英国法院提起诉讼。时任世界自然基金会欧洲政策办公室（与美国世界自然基金会对应的欧洲办事处）主任的布鲁塞尔环保主义者托尼·朗说，地球委托人击中了欧洲环境政策的“致命弱点”——对好的法律投赞成票，却不认真实施。

英国高等法院和上诉法院均驳回了地球委托人的诉讼请求。地球委托人不屈不挠地又在英国最高法院提起诉讼，并赢得了政府确实违法的判决。最高法院随后将此案提交给欧洲法院（ECJ）。欧洲法院于2014年11月裁定，国家法院有义务执行环境空气质量标准，并审查国家空气质量计划是否妥当。

根据这一判决，地球委托人已着手在比利时、德国、意大利、捷克、波兰、保加利亚和斯洛伐克开展提高空气质量的相关法律行动。地球委托人驻扎在布鲁塞尔的律师乌戈·塔代伊说：“空气质量项目正在证明，如果我们能策略性地运用法律诉讼，就能实现有效的变革。我们通过在英国的诉讼上诉到欧洲法院，赢得了一个非常有利的判决，现在这个判决在整个欧洲都有约束力。”

如今，地球委托人不再为没有影响力而担忧。2012年，当英国的一家环保公益组织不得不关门时，地球委托人接管了其健康空气倡导项目，并将其改编为一个环境和健康保护组织广泛协作的联盟，共同倡导清洁空气。希尔说：“作为一家新的组织，你得证明你可以提供一些东西。虽然有些人相信我们的愿景，但有些人只有在看到实际效果时才会相信我们。”

国际化的必要性

地球委托人带着脱胎于美国的法律行动主义模式，以破坏性创新者的姿态登陆欧洲。但是，为了让这一模式落地生根并发展壮大，它必须调整自己，以适应当地特有的文化和司法系统。这意味着在与当地的非营利组织、公民团体和律师合作的同时，它也要与欧洲法院等跨国机构协作，以建立广泛适用的法律原则和先例。通过选择与其他组织结盟，而不是建立庞大的办公室网络，地球委托人得以更快地采取更多行动，并实现更大的影响力。

塔代伊说：“本国的非政府组织对本土问题有更好的理解，我们的优势在于全欧洲范围内的诉讼经验，以提供好的法律策略。”

地球委托人已经充分展示了巧妙的法律策略为环保运动带来的力量。然而，法庭上的胜利不一定能立竿见影地转化为强有力的环保行动。例如，英国政府根据法庭裁定，于2017年7月公布了空气质量计

划。环保主义者认为，该计划缺少确保全国空气质量所必需的综合控制措施。

然而，这并不会减损地球委托人正在付诸的努力的价值，地球之友空气污染运动工作人员珍妮·贝茨说："如果没有地球委托人采取的法律行动，政府甚至不会制订现在我们手上的这份单薄的空气质量计划。"

地球委托人已经到了一个组织发展的岔路口。到目前为止，英国一直是其创建国际判例先例的战略枢纽。然而，在英国脱欧后，伦敦将失去作为通往欧洲法院系统门户的战略价值。桑顿说："尽管我们有布鲁塞尔和华沙办事处，但如果我们的总部仍在伦敦，欧洲人可能会把我们视为英国的组织。"

为了更大范围地保护环境，地球委托人需要进一步国际化，并在没有欧美成熟的环保运动和法律机构的国家开展工作。虽然只是在早期阶段，但这一战略正在成型。应中国有关组织的邀请，桑顿在2015年参与培训中国法官处理环境案件，并就中国检察官在政府官员违反环境法时，如何代表中国公民提出公诉给予建议。在加纳、刚果、加蓬、利比里亚和象牙海岸，地球委托人与当地律师和民间组织代表合作，改革和落实森林管理法律，并加强当地组织的能力建设。

桑顿说："我们希望通过在欧洲及其他地区的工作来建立一个政府透明、依法办事的社会 —— 一个我们希望留给子孙后代的社会。"

艾丽西亚·克莱格（Alicia Clegg）

一位驻英国的自由撰稿人，定期为英国《金融时报》撰稿，并为《卫报》《今日管理》《今日牛津》撰稿

为难民寻得一席之地

作者：梅芙·麦克马洪
译者：王雨馨

一项雄心勃勃的社区项目正在帮助阿姆斯特丹的新市民们找到体面的工作，建立社交网络。

雅拉·赛义德第一次听说“战争”这个词时，才六岁。赛义德现在居住在阿姆斯特丹。这位健谈的叙利亚姑娘充满激情地说起她长久以来环游世界的梦想。“我总是住在令人沮丧的地方，无论是从经济角度，还是从社会、环境的角度来看都是如此。这可和我预想的完全不同。”这位26岁的姑娘在2015年秋天背着双肩包，带着她的苹果手机和对一个崭新世界的希望，逃离了危机四伏的大马士革。一整年的旅行中，她去了9个国家，最终在荷兰南部的一个难民营渡过了9个月节衣缩食的生活。“我和其他所有住在难民营的人一样讨厌那里。”她说。

“在我们中东地区人们的想象里，欧洲是乌托邦之地：没有种族主义，没有歧视，人们彼此爱护。然而你真的到了这里，却发现有那么多人憎恨你。”赛义德说。但她在难民营也确实有过一次正面的经历：她遇到了弗勒尔·巴克。巴克是阿姆斯特丹一家社会企业的联合创始人，该组织旨在为难民提供有尊严、能够实现自我价值的工作。巴克为赛义德提供了参与项目的机会，并帮助她在阿姆斯特丹重新安顿下来。“我再也没有回过难民营。”赛义德微笑着说。

如今，赛义德在巴克的“难民同伴”（Refugee Company）从事视觉艺术工作。她设计“难民同伴”所销售的纺织品，领导工作坊，而且还

正在组建一个难民艺术家网络。2016年，一家由大赦国际赞助的机构“难民国度”（Refugee Nation）委托赛义德为参加里约奥运会的难民代表团设计一面旗帜，赛义德因此一举成名。那面橙黑相间的旗帜代表着包括赛义德本人在内的数千名难民穿过的救生背心的颜色，现正在伦敦的维多利亚和阿尔伯特博物馆展出。

2015年夏天，巴克与建筑师费姆克·柏斯玛、企业家米契尔·伦辛克有了共同创办“难民同伴”的想法。那一年，100多万难民涌入欧洲，2 200多人在途中丧命。“我们一开始在阿姆斯特丹设立了一个应急避难所，帮助濒临崩溃的难民联系临时工作，或者组织一些有意义的日间活动，然后这个避难所越变越大。”巴克说。“难民同伴”迈入正轨之后，还开始组织以儿童为对象的活动和荷兰语课程。如今，“难民同伴”已经成为一家井然有序、充满现代感的活动中心，难民们可以在此结交新朋友，开展社交活动，参与技能培训工作坊，并且获得员工和志愿者提供的就业支持。

作为一名社会企业家，巴克从之前的避难所和难民援助计划工作中体会到了为难民建立社会和职业网络的重要性。巴克称，大部分刚到欧洲的难民都极度渴望提升技能和知识，再次感受到自己的价值。

迄今为止，“难民同伴”已经帮助70多名难民找到了计算机编程、室内装潢、金属雕塑和美发等工作，并帮助求职者与喜力、飞利浦、阿克苏诺贝尔和216会计师事务所等公司建立联系。除此之外，“难民同伴”内部也聘用难民作为员工：包括一家餐厅、一家咖啡厅和一条服装生产线。

“我们有一套相当全面的解决方案。”巴克说。“难民同伴”的员工会综合考量难民在原籍国的工作、教育经历以及对未来的期许。“我们本来也可以开一家职业介绍所，但是我们更想与难民们并肩努力，从这座社区建筑物起步，营造良好的氛围，让人们由此再迈出下一步。”

新技能和新网络

“难民同伴”所在地曾是阿姆斯特丹最臭名昭著的监狱之一——拜莫巴杰斯（Bijlmerbajes）监狱的洗衣房。这是阿姆斯特丹南部治安状况不佳，但已开始备受瞩目的新兴街区。这座监狱以其6座高层建筑闻名。2016年6月，监狱停止运行，两个月后开始收容寻求避难者。如今，有600人住在这一混凝土结构的建筑中，其中至少有一半人使用过“难民同伴”的各种服务。作为一家多姿多彩、颇具艺术性的活动中心，它吸引着所有时尚玩家的目光。

走进这家社会企业的大门，首先映入眼帘的是一间折中主义装饰风格的时尚咖啡吧。嘻哈音乐从工业建筑中传出。一条门廊通往一间开阔的餐厅，这间餐厅由难民们在一位热心的荷兰人指导下运营，对公众开放。我到访的那天，餐厅员工正准备烧烤之夜活动，计划为70多人提供食物。

“从前这里只是一个废弃已久的肮脏的洗衣房。”海德尔·萨阿迪说。萨阿迪现在是“难民同伴”餐饮部的楼层经理，这个29岁的年轻人曾在巴格达南部经营一家酒吧。“所有的装饰都是由叙利亚建筑师完成的。”他补充道，自己管理餐厅的所有技能都是来到“难民同伴”后学到的。



3名实习生正在“难民同伴”的内部餐厅核对食品订单

海德尔操着流利的英语，用荷兰语进行日常交流也不在话下。这两种语言都是2015年他来到荷兰之后才开始学的。这位严肃的年轻人和他的一个兄弟住在阿姆斯特丹市中心。来欧洲途中的艰难险阻使他的内心备受创伤，他无意再回到伊拉克。他虽然很想念自己的父母和其他兄弟姐妹，包括另外一位正与“伊斯兰国”英勇作战的兄弟，但依然很高兴能够在阿姆斯特丹找到让他如此有成就感的工作。“这里很好，我喜欢这里。”他说，“在这里感觉就像在家一样。”

“难民同伴”经营的餐厅目前已经步上正轨，因此巴克会把注意力转向扩展其自有的时尚工作室。它的网店已经上线了一批T恤衫和套头衫，都是由难民设计和生产的。“荷兰没有制造业和纺织业，但是有很多裁缝和机械工人逃难到这里——他们不能读书写字，但从11岁起就开始在工厂里干活，可以做出漂亮的产品。”巴克说。她希望这些移

民可以把工匠的传统重新带给荷兰，现在荷兰的大部分服装都依靠进口。

在荷兰市政当局和几家基金会的资助下，“难民同伴”聘用了10名全职员工来负责行政管理和项目运营，餐厅、咖啡馆和时尚工作室的员工不包括在内。和机构的理事一样，员工中有荷兰公民，也有移民。巴克说，他们的终极目标是在财务上实现自给自足。

“‘难民同伴’每一天的经历都是不同的，每次会面或者新的伙伴关系都是独一无二的。”该组织的社会和心理顾问卡蒂娅·弗罗说。弗罗为经历过创伤的难民提供一对一的心理咨询，帮助他们找到有兴趣、能带来成就感的工作。“我们创造了一个大家庭的气氛，一个支持网络、重新发现自己的地方。”她列举了一长串的名字，都是曾经接受过她的咨询，并在新的领域学习到一技之长的难民，比如烹饪、缝纫、烘焙、演唱等。“我想我们是在支持他们寻找生活意义的过程，而冗长的庇护程序和烦琐的官僚体系常常会打碎他们对生活的希望。”

帮助难民度过危机

卡塔琳娜·班伯格是位于布鲁塞尔的智库“欧洲政策中心”的移民和多样性分析师。她认为，烦琐的官僚体系、欧洲政府在安置和包容新移民方面低下的效率，都使难民和移民的生活面临很多挑战。对移民的抵制情绪以及由此引起的社会紧张给这些新成员造成了很大压力。因此，欧洲需要更多像“难民同伴”这样的项目。

“类似‘难民同伴’的项目为开放劳动力市场做出了巨大贡献，也因此为难民融入社会创造了机会，这对双方都有益。”班伯格哀叹因为缺少相关的求职服务组织，大多数难民不得不从事低于自己技能水平的工作。而像“难民同伴”、DUO求职（DUOfor a JOB）等组织正在努力

解决这一问题。后者是一个比利时项目，让有经验的专业人士指导有移民或难民背景的年轻人求职。

另一家难民援助机构“难民并不孤单”（Refugees Are Not Alone）的负责人詹斯·米勒指出，致力于帮助难民融入当地社会的非营利组织自2015年以来在欧洲各地开始出现，面对难民危机，公民、非政府组织和企业承担了很多原本属于政府的责任，比如在街上分发紧急援助品、教授语言课程、帮助难民寻找工作和栖身之所等。虽然政府迟缓的反应令人遗憾，但现实的缺口促使民间组织寻找创新的方法，来帮助难民融入社会。

我对“难民同伴”的访问以在活动中心餐厅的一顿晚餐作为结束。刚刚结束会议的理事会成员正大块朵颐，享用鹰嘴豆泥和塔博勒色拉等中东美食。房间里有点冷，因为这间宽敞的洗衣房不太容易取暖，但气氛非常温暖。巴克和她的理事会成员虽然个个都面带倦容，但对“难民同伴”的未来充满了信心。忙得不可开交的餐厅员工随时准备为顾客奉上完美的服务。

“这里非常安全。”雅拉·赛义德转向我说道，“我们是艺术家、医生、厨师、管道工、妇女和孩子。我们是一家人。”

梅芙·麦克马洪（Méabh Mc Mahon）

常驻布鲁塞尔的爱尔兰广播电视记者，为24小时新闻频道法兰西24和法国国际广播电台报道欧盟、北约和比利时的新闻，也在比利时Bruzz电台出品并主持一档周播的英文节目

为社区搭建袖珍图书馆

作者：科里·宾斯
译者：刘韵

把袖珍图书馆设在街角、校园、警察局，把街坊邻里汇聚到一起。

走进洛杉矶的任何一家警察局，都能看到一个装满童书的鲜艳盒子。遇上有家长带着孩子来报案，在父母与前台接待的警察交谈时，孩子们可以随意翻阅图书，沉浸在某个童话故事里。这些儿童读物帮助孩子们分散注意力，给他们受创的心灵带来片刻慰藉。这些设在警局的图书箱只是托德·博尔和他的非营利组织“袖珍图书馆”(Little FreeLibrary，以下简称LFL)所运营的“儿童、社区和警察”项目的一部分。

博尔的妈妈是一名教师，她喜欢鼓励孩子们读书。2009年，博尔为了纪念母亲，用旧车库门制作了一个像迷你校舍的盒子，摆放在威斯康星州哈德逊市自家房子的前院里。他在盒子里装满了想和邻里们分享的图书，并挂了一个牌子：“免费书。”一年后的一天，他在院子里举行了一次车库大甩卖。可是来扫货的人并没有购买他的二手物品，而是在他的小图书馆旁边自拍。于是，他又制作了30多个图书盒子送给别人。

今天，超过6万个袖珍图书馆遍布美国50个州、80个国家和地区。据LFL估计，每年通过袖珍图书馆分享的图书数量达到4 380万册。

2018年，全球袖珍图书馆的数量达到10万个。它们大多安置在人们家里的前院，就像博尔制作的第一个校舍图书盒子一样。

博尔说："袖珍图书馆之所以受到大家的喜爱，是因为它能将街坊邻里聚集到一起，袖珍图书馆的馆主也成了社区居民仰慕的对象。"每个袖珍图书馆的小门上都挂着一个牌子，上面写着"取走一本，放回一本"。LFL鼓励馆主支付40美元，在LFL的网站上注册他们的袖珍图书馆，并得到一枚雕刻的特许执照标志。

LFL的运营哲学是不设置规则和限制。馆主可以根据自己的喜好购买或者制作、装饰他们的图书馆，随意选择藏书的种类，并且通过网络和更大的LFL社区连接。"它是每个人的画布，"博尔说，"每个人都可以用自己喜欢的方式在他们的社区里加以利用。"

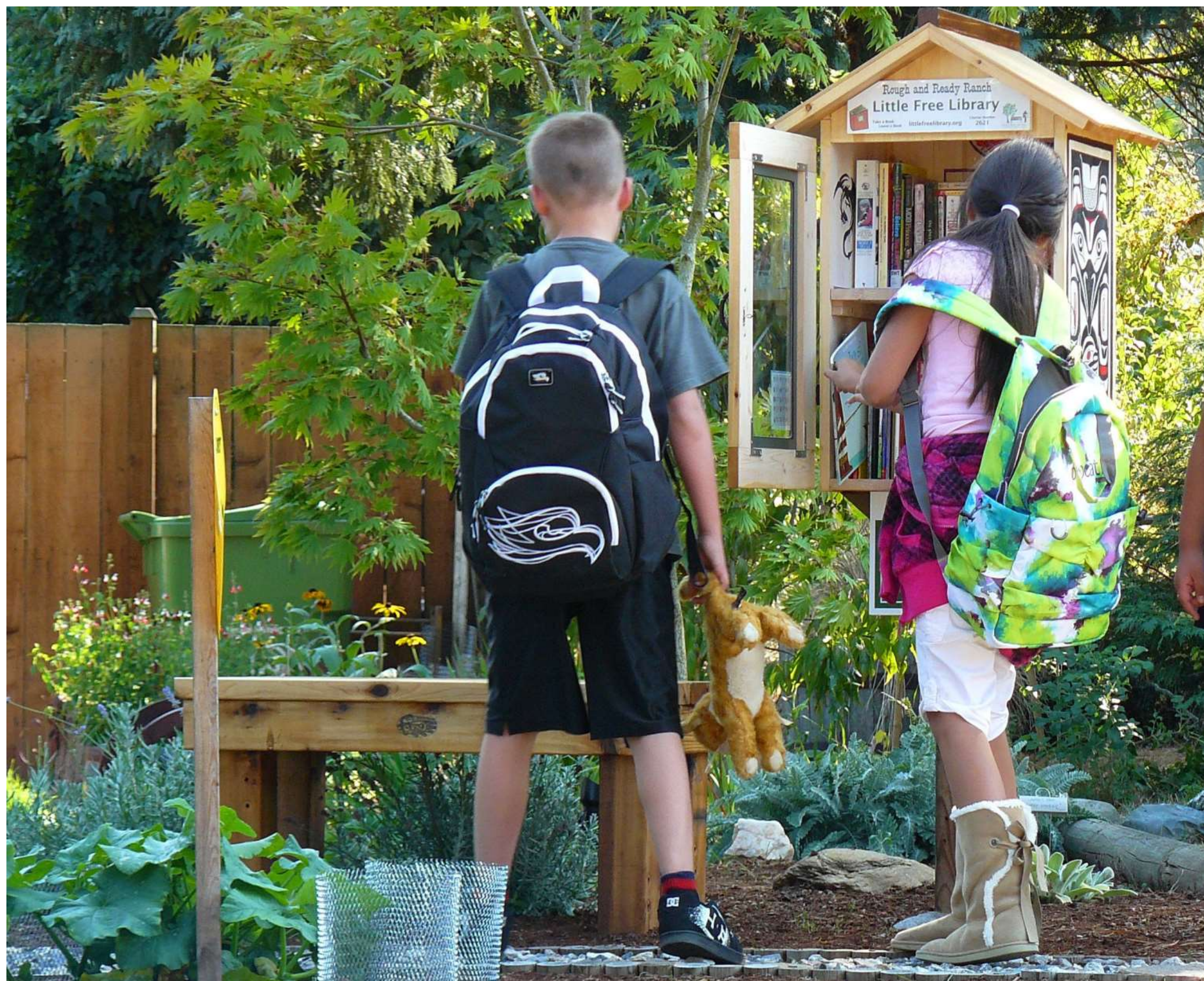
由于成功地激发了人们对阅读和社区建设的热忱，袖珍图书馆赢得了多项荣誉，包括国家图书基金会的阅读创新奖、图书馆杂志的弄潮儿奖（Movers & Shakers）、国会图书馆识字奖，还获得了伟大非营利组织（GreatNonprofits）平台上"评分最高的非营利组织"称号。

阅读伙伴（Reading Partners）是一家以有阅读困难的学生为对象的非营利机构。其全国市场和传播总监迈克尔·托德说："LFL让学生们在家和社区有机会接触到更多书籍。他们的阅读机会越多，对读写重要性的认识越深，未来成功的机会就越大。"

建立网络

在社交媒体"照片墙"（Instagram）上浏览LFL的照片，就像是在翻阅一本神奇的童话书。奥尔德里奇说："我们喜欢分享世界各地袖珍图书馆的照片，展示馆主们独特的创造力。他们把袖珍图书馆打造成各种不同的样子，从火箭船、机器人到拖船，还有维多利亚时代的豪

宅、电影院等。”奥尔德里奇在LFL负责媒体和项目工作。她会转发朋友和粉丝们在个人推特、照片墙上分享的照片。



华盛顿芒特莱克泰勒斯的孩子们放学路过LFL，便驻足检查书籍

LFL还通过影响力图书馆项目免费提供一部分袖珍图书馆。奥尔德里奇会分享那些来自受赠者的动人感言。俄亥俄州哥伦布市的特鲁希略在她的推文里说：过去她在晚上会听到枪声，并发现人行道上散落着的弹壳，但是自从LFL在附近捐赠了一个袖珍图书馆以来，她注意到一个变化，她看到邻居们站在图书盒子旁一边浏览一边聊天。“它让邻里们走到了一起。”

有关LFL的文章每年在报纸、博客和广播电台节目中大约会出现40 000次。但这些受到热捧的美丽图书馆也可能会给机构运营带来挑

战。杰里米·希尔曼是世界银行企业传播部门的总监，同时也是LFL理事会成员，他说："LFL项目的风险非常明显，其他组织即使不加入LFL社区，也可以使用LFL的核心内容，这样时间久了可能会淡化LFL品牌的辨识度。"尽管如此，面对其他类似的图书共享社区，LFL团队仍然选择不引入版权。希尔曼说："传播阅读、社区建设和创造力是LFL的价值观。我们希望看到这些价值观的有机增长，同时我们也要平衡组织在全美乃至全球规模化的需求。"希尔曼介绍说，为了维持LFL的品牌识别度，LFL团队正在努力为付费注册的馆主们提供更好的服务。LFL脸书群是世界各地的馆主们聚集的地方。LFL在脸书群里提供图书赠送、免费下载和其他特惠活动。奥尔德里奇说："能有如此便捷的沟通渠道真的很棒，我们可以经常与馆主们交流想法、探讨问题。他们是我们最有价值的顾问和支持者。"





馆主们会在网上遇到那些原本永远不会有交集的人：克利夫兰的低收入家庭，旧金山富有的退休老人，新奥尔良的学校行政人员，明尼阿波利斯的警察，意大利的社区组织者。LFL脸书群里的一名活跃成员马拉兹来自苏丹，前段时间她在脸书上说，她正在自己的祖国建立1 000个小型免费图书馆。

从产品到合作

与大多数非营利组织不同，LFL的运营经费几乎全部来自机构的营业收入。他们雇用明尼苏达州和威斯康星州的木工，手工打造高质量、美丽的袖珍图书馆。图书馆、特许标志和相关产品的销售额大约占机构年收入的95%，为机构提供了260万美元的运营预算。这些收入还用于支持LFL的其他项目，如“影响力图书馆”计划和“儿童、社区和警察”项目。

LFL偶尔也会收到指定性捐赠。但由于只有11名员工，博尔很难有时间去募集资金，光是慈善家们主动发来的项目书就已经让他应接

不暇了。他正计划聘请顾问来帮忙。

不过LFL利用来自哈德逊医院基金会的一笔捐款，在威斯康星州哈德逊市的学校系统推出了一系列侧重于健康素养的袖珍图书馆。通过与该基金会和当地学区合作，LFL得以设立一系列实体图书馆、选购图书，并成立了一批以关注健康行动为主题的图书俱乐部。这些俱乐部以LFL“图书行动俱乐部”计划为样板，将阅读与社区服务结合起来。

博尔和奥尔德里奇希望这些举措能够吸引更多的捐助者和合作伙伴。博尔对机构财务的终极目标是预算的60%来自商业营业收入，40%来自捐款。LFL理事会成员玛格丽特·伯恩斯坦表示，LFL会将工作重心从分发实物产品转移到建立合作伙伴关系和开展社区项目上，因此提高捐款额非常重要。

LFL的许多伙伴关系和项目已经小有建树。根据洛杉矶警方的反馈，自从“儿童、社区和警察”项目启动以来，到过警局袖珍图书馆的儿童多数都加入了警局的免费学员计划和警察活动联盟。在这里，警官们会就健康、金融和社区服务等问题给年轻人提供指导，现在有些家长也在警察局担任志愿者。2017年12月，洛杉矶警局和LFL开始用警车搭载当地非营利组织提供的图书，这样警察在巡逻时就可以给孩子们送书。

在洛杉矶牛顿区负责社区安全合作计划的中卫海蒂·施特克莱因表示：“我们开展青年项目是为了给孩子们提供成长环境里所缺少的一些机会。LFL和我们志同道合。我们非常珍惜与它的合作关系，这不仅确保儿童能接触到图书，而且也建立了社区与警务人员的正向联结。”

女童子军也曾经和LFL合作，在她们的社群里建了500多个袖珍图书馆，并因此获得了一枚奖章。此外，全美约有600家公共图书馆利用LFL作为社区外联的催化剂。加州蒙特雷郡的公共图书馆系统在偏远社区建立了29个小型分支机构。奥尔德里奇指出：LFL显然不能提供公共图书馆的所有服务，但它们可以作为补充。

LFL现任执行总监托德·博尔小时候并不喜欢读书。他曾经有读写困难症，参加拼单词比赛也会让他难过得流眼泪。2017年夏天，当在纽约市接受全美女性图书协会颁发的第二个世纪大奖时，他展示了一张自己二年级时的成绩单。在拼写科目上，他得了“E”。他笑着说：“我最后没能成为一个明星，但是我发展得也不错。一个袖珍图书馆可能是激发孩子的一个火花，无论是对男孩还是女孩。我们应该鼓励孩子们的父母和邻居都去发挥他们的聪明才智。它最终会充实和滋养我们所有人。”

科里·宾斯（Corey Binns）

北加利福尼亚州的一位新闻工作者，撰写有关科学、健康和社会变革的文章和报道。

食用藻与绿色就业

作者：克里斯汀·王
译者：刘虹桥

蓝绿螺旋藻是一种备受青睐的“超级食品”，而不仅仅是营养丰富的膳食补充剂。培育螺旋藻可以应对气候变化，并凭借其在生产方式上的优势，成为资源有限的农民创收的新途径。

“螺旋藻富含蛋白质、维生素和矿物质，能够真正为食品安全和可持续发展助一臂之力。”盖亚能源（EnerGaia）的创始人塞缪尔·沙哈说。该公司在遍布泰国、新加坡和印度的1 000余个生物反应池里种植微藻。“我们想向公众普及对螺旋藻的认知、生产和消费。”

藻类生长仅需二氧化碳、水和阳光。在获知培育藻类能有效地从大气中吸收二氧化碳后，生活在曼谷的美国工程师沙哈备受启发，于2009年创建了盖亚能源。盖亚能源每年生产3吨螺旋藻，加工并销售给在产品中使用微藻的食品制造商。该公司还帮助农民搭建生产螺旋藻的生物反应器，供个体消费和销售。湿状藻类产品呈深绿色膏状，干燥后为粉末状。盖亚的目标是让富含营养的藻类更易获得、更经济实惠。

沙哈的首次大规模绿藻培育直接使用了一家碾米厂的二氧化碳排放。不过，米厂的设备在2011年被拆除，盖亚为寻找经济可行的工业二氧化碳来源大伤脑筋。最后，沙哈采用了一种更为灵活的方法，把用于种植藻类的生物反应池移至一系列未被充分利用或者废弃的工厂和城市空间，从空气中过滤二氧化碳。这么做还能帮助企业和土地所有者从其房产中获得更多附加值。

当大部分生产者还在开放式池塘里培育螺旋藻时，盖亚能源已经通过定制的生物反应池来改进生产效率。其原理是往一组相互连通的白桶里注入空气，并互相泵送藻类，从而加速藻类生长。该过程是自动化的，也就是说，种植者可以在智能手机上进行监控，并在生长条件（如温度）偏离理想设置时立即获得通知。自动化使得种植者有时间从事其他工作。沙哈说："过去从未有人将自动化技术引入螺旋藻的生长过程。"

泰国是盖亚能源主要业务的所在地。该公司已经在三个酒店屋顶和一个原木料场的农场里安装了生物反应器。2018年晚些时候，盖亚还在新加坡的一家医院培育藻类，并将10%的螺旋藻产量提供给患者食用。

对培植螺旋藻感兴趣的农民必须自行购买生物反应器，但是盖亚能源提供免费现场培训。该公司还与各类非政府组织合作，设立小额贷款计划。沙哈说，借助于小额信贷，农民可以在两到三年内付清10到20个生物反应器的成本（假设年销售收入约为1 100美元）。

在印度，第一批使用盖亚能源设备的农民在64个水箱里生产供自己消费的藻类。盖亚能源希望帮助他们把规模扩大到1 000个水箱，并收购他们余下的收成。沙哈说，这将帮助盖亚能源满足消费者日益增长的对螺旋藻产品的需求。过去一年里，由于越来越多人意识到螺旋藻对健康的益处，他们对螺旋藻产品的需求激增。



位于曼谷暹罗广场诺富特酒店屋顶的盖亚能源生物反应器正在工作

“未来5年内，藻类产品市场有望超过440亿美元。”渔业2.0国际大赛的商业顾问莫妮卡·简恩说。这是一个针对新兴可持续海产品和水产养殖初创企业的大赛项目。“藻类产品被认为是一种超级食物。生产食用藻类在战略上处于绝佳位置，因为它比在藻类生物燃料或制药上的使用都具有更高的价值。”简恩还补充说，盖亚能源以社会为导向的商业模式也表明，人们日益认识到，海藻等海洋产品蕴藏着未被充分开发的积极社会影响。

帕巴登县是盖亚能源在泰国最大的项目点。24岁的曼谷居民马纳萨克·尼潘普拉萨特是该项目点的负责人。“我没能上大学。但是通过过去4年在盖亚能源的工作，我学会了如何解决螺旋藻生长中的许多问题。现在，我能将这些技能传授给他人。”

克里斯汀·王（Kristine Wong）

常驻美国旧金山湾区的记者，报道能源、环境、食品以及可持续发展等议题，是英美版《卫报》、《摩登农夫》、《塞拉俱乐部》杂志、《国民饮食》等出版物的撰稿人

社区里的数字原生代

作者：杰米·斯塔克
译者：刘虹桥

阿尔·塔拉瓦奈几乎没有时间接受20分钟的电话采访。她是约旦卡拉克市阿尔·哈赛尼亚中学的一名10年级学生。除了忙于家庭作业和照顾家人之外，她正和5名高中生一起安排当地大学生前往社区中心，为邻居们教授阿拉伯语。

“我们希望能在自己的社区留下印记。”塔拉瓦奈说。她和同学们对所在社区的需求进行了广泛的调查，发现有17个人对阿拉伯语课感兴趣。这些人大多是生儿育女、操持家务的女性，其中包括一名大学生的母亲。她们从未有时间学习如何阅读和写作。

为了设计和实施该项目，塔拉瓦奈和同学们与2015年成立的新公司智能人文（Humanitas AI）合作。该公司将智能手机上的社交媒体应用程序与面对面培训结合起来，帮助约旦等地区的年轻人成为社区革新者，并从中收集数据，帮助慈善资助机构做出更好的资助决策。

智能人文的联合创办人菲利普·乔表示，学生可以通过应用程序完成调查，在这个过程中他们被鼓励深入理解社区需求、分享进展、交换项目想法，并提交与服务对象相关的、有价值的基层数据。一旦智能人文收集到足够的数据，它将向慈善家和政府“兜售”满载社区需求的数据面板，而一些社区组织和研究人员则能获得免费访问权。非营利机构也可使用该程序向其支持者提问。例如：“为保护环境，我们能做的最有意思的事情是什么？”乔说，该应用程序只从选择分享的用户那里收集匿名数据，因此没有潜在的个人隐私顾虑。

2017年秋天，智能人文与拉尼娅王后基金会推出的“我的学校”教育计划合作，在约旦6所学校的学生俱乐部试点应用程序与青年参与战略。每周六早上，包括塔拉瓦奈在内的120名初高中生在为期10周的名为“我的空间”项目里碰面。他们从应用程序和大学生志愿者导师那里学习设计思维理念，并围绕诸如“改善校园营养”和“减少残障歧视”等挑战，来制定社会革新项目。



智能人文联合创办人阿拉温德·尚卡尔正在与约旦伊尔比德伊姆拉瓦女子中学的学生讨论他的应用程序

乔说，考虑到约70%的约旦人口年龄在30岁以下，“数字原生代”为交流有关社会变革的想法提供了绝佳媒介。“对不少年轻人而言，在脸书等平台上分享自己与同龄人的经历就像呼吸一样自然。我们能够引导这些能量吗？”智能人文认为，开发专供青年人分享和协调社会项目的应用程序，而不是借用脸书和推特等现有平台至关重要。辅导塔拉瓦奈小组的穆塔大学会计专业学生，22岁的萨拉布·马特尔奈

说：“脸书上充斥着其他东西。智能人文的应用程序能够进一步明确目的。”

乔期待当应用程序达到十万用户级时，就能为资助者提供有价值的数据。他表示，继应用程序于2018年公开发布后，得益于与拉尼娅王后基金会、世界银行以及约旦和阿联酋的政府机构的合作，公司正顺利地向着目标迈进。

“慈善界经常谈论社区不需要的东西。而社区真正需要的东西，我们却不能提供。智能人文正在改变这一点。”斯坦福慈善与公民社会中心董事会成员刘昕说。她也是智能人文的资助方，Enlight基金会[注]的主席。

智能人文目前的合作伙伴非常欣赏该组织的做法：他们鼓励学生不仅要活跃于社区，还要大胆表达自己的声音。“有时候，基金会会将某些解决方案强加给社区。”“我的学校”教育计划主任塔拉·斯威斯说，“可当你向年轻人征询意见时，他们也能对解决方案产生影响。他们会告诉你，哪些方案会起作用，哪些不会。”

当然，不管有没有应用程序和非政府组织，社会的各类善举都会发生。乔希望智能人文能够放大这些效果。“我们只是一个催化剂。”他说。

杰米·斯塔克（Jamie Stark）

自由撰稿人，位于旧金山湾区的社会企业“耕种希望”的联合创始人

---

1. Enlight基金会是小霸王集团董事长段永平先生和妻子刘昕在美国加州注册成立的家庭慈善基金会。Enlight基金会以“深度合作”、“共同领导力”和“相互支持”等理念，应对儿童教育问题的挑战。——译者注

尼日利亚流浪儿告别过去

作者：莱纳斯·乌纳
译者：刘虹桥

约书亚·丹尼尔是尼日利亚港口城市卡拉巴尔的一名流浪儿。七岁时，他在与母亲打闹之后离家出走。6年间，丹尼尔流窜于城市各个角落，靠捡拾金属废料勉强维生。

“你得扮演硬汉才能生存下去。”现年15岁的丹尼尔说，“我们每晚都睡在一家店铺里，店员把门反锁后就离开了。”

丹尼尔如今和其他数百名流浪街头的未成年人一起重返校园，居住在当地教堂提供的宿舍里。这都归功于8名青年的庇护与帮助。自2015年以来，由这群青年人领导的非营利机构“街头牧师”（Street Priests）致力于解决流浪儿们最为迫切的需求：食物与住所、教育、免受虐待、技能培训与指导。

街头牧师并不是尼日利亚唯一一家流浪儿救助机构。与其他机构相比，街头牧师的优势在于机构创办人自身的经历。现年18岁的詹姆斯·奥基纳在父母分居后加入了帮派，以寻求归属感，当时他只有8岁。后来，在一名堂兄的积极影响下，他放弃了街头生活。

现就读于卡拉巴尔大学的奥基纳说：“2014年的一个晚上，我遇到了一名流浪儿。他英语说得不错，但看起来很邋遢，靠在酒吧跳舞谋生。我感到必须做点什么。”于是，他放弃了在一家本地时装品牌的营销经理职位，发起组织了街头牧师。

街头牧师的工作人员做的第一件事就是踏遍卡拉巴尔的大街小巷，与流浪街头的未成年人进行数小时的谈话，讨论如何可以让他们摆脱现在的生活。该组织与其他机构合作，为流浪儿们提供免费的补

习课、营养项目，普及药物滥用危害性的知识。他们还帮助几名流浪儿与父母团聚，并为十几名孩子安排了领养手续。

“即使你为孩子们做的事情再微不足道，也会给他们带来很大的影响。”18岁的戈德温·奥瓦特说。这名卡尔巴尔大学二年级学生也是街头牧师的伙伴关系部负责人。如今，街头牧师的工作已经颇具口碑，它帮助过的孩子会向街上的朋友们讲述其工作。

据联合国儿童基金会估计，全世界的流浪儿超过1亿。而尼日利亚的失学儿童高达1 050万，为各国之首。这些因贫穷、被抛弃或父母离世等原因而离开家的孩子们，大多错失了受教育的机会，容易遭受剥削与虐待。他们还要面对社会污名。在卡拉巴尔，人们把流浪儿叫作“Skolombo”（这是一个形容屡教不改的犯罪儿童的贬义词），还指责他们袭击路人、有偷窃行为等。

奥基纳说，对流浪儿的负面看法曾经一度使得街头牧师的工作难以展开。“我们甚至无法使用公共空间来开展活动，社区也不接纳我们。”

街头牧师正试图改变人们对这些孩子的成见，它的脸书页面定期报道流浪儿的个人故事。“这些孩子在成长的过程中变得粗暴、强硬，是因为他们将成人世界视为持续的威胁，认为人们厌恨自己。”奥基纳说。



2017年2月，街头牧师的创办人詹姆斯·奥基纳在一项推广活动中向尼日利亚卡拉巴尔的流浪儿宣传教育的价值

该组织的大部分资金来自团队成员的个人捐献和慈善捐赠，以及近期的门票收入。街头牧师前段时间在该市最大的卡拉巴尔购物中心组织了一场以流浪儿的生活为主题的演出，包括诗歌朗诵和歌舞表演。

“奥基纳和他的团队在流浪儿的心理咨询和指导方面取得了成功，显著降低了流浪未成年人的犯罪比例。”卡拉巴尔大学社会学老师格拉斯·伊赫贾迈祖说。伊赫贾迈祖运营着一家名为iKapture网络的社会企业，为尼日利亚的学生和失学青年提供课后教育和服务。她认为，街头牧师鼓舞着其他年轻人发起类似的项目。与此同时，他们正在寻求机会，将服务扩展到尼日利亚的其他地区，为数以万计的儿童服务。

曾经的街头小子丹尼尔明年就要开始念初中了。在谈及未来的梦想时，他神采奕奕。“我希望有一天能成为一名演员，这样我就能影响很多人，帮助他们去做好事。”他说。

莱纳斯·乌纳（Linus Unah）

尼日利亚拉各斯的一名自由撰稿人。他的作品见诸于《卫报》、联合国新闻社、《光明》杂志、《基督教科学箴言报》以及《金融时报》“这里是非洲”专栏。他主要撰写有关全球健康、冲突、技术、农业和发展的文章

免费大学

作者：科里·宾斯
译者：时梦雪

德娜·艾默生是一名野生动物学家。她想发起一场有关野生保护的公共宣传活动，因此决定学习市场营销。2017年秋天，她成为旧金山城市学院近5 000名注册新生的一员。第一学期她便选修了4门市场营销课，而需要支付的学费比旧金山金融区的一顿午餐还便宜。

旧金山城市学院（city college）[注]的“免费城市”教育项目由市政府资助，为学生支付全额学费。学生本人只需负担教科书、医疗（17美元）和在线注册（3美元）的费用。通过该项目，全日制学生每学期可节省高达552美元的支出。项目申请资格不受申请人平均绩点或者收入水平的限制。艾默生在申请该助学金时只需提供她在旧金山的住址证明材料。

“我们都被困在自己工作和生活的小圈子里。”艾默生说，“但是自从上了这些课，我开始和越来越多之前没有机会对话的人交流。”

免费城市教育项目的500多万美元资金来源于旧金山市商用及民用建筑的转让税。项目负责人莱斯利·米罗伊表示：“我们认为这个项目有助于推广社会公正和公平竞争的环境。”城市学院70%的学生都有资格申请州财政援助。“显然，我们有一众不算富裕的学生需要帮助。”米罗伊如是说。

自从2017年秋季项目启动以来，旧金山城市学院已经拨出200多万美元，用于支付学生的学费，而学生入学率也飙高了17个百分点。如此迅猛的上升势头除了得益于学费减免制度之外，还得益于城市学院经过5年的公开斗争最终保住了认证资格。在这5年里，学院的9万名学

生流失了三成多。据米罗伊介绍，当管理层在2016年宣布学院将继续运营后，学生入学率明显增加。而当时，加州其他大部分及全美多数社区学院的入学率正处于低谷。

尽管现在考评学生对于“免费城市”教育项目的满意度还为时过早，但学院教员团队表示，若非被该项目吸引，班上的很多同学都不会来此就读。其他早先就被旧金山城市学院录取的学生在使用完加州的学费补助额度之后，也可以继续从该项目获益。

拉斐尔·曼德尔曼是旧金山城市学院的校董，并正在竞选加入旧金山市监事会。他希望可以在下一个年度进一步提高补助。“该项目仍需不断完善。”他表示。令曼德尔曼感到不满的是，未登记入册的学生无法获得学费减免，并且所有的学生上暑期课程依然需要缴纳学费。

即使有了“免费城市”项目，旧金山的低收入家庭在入学时可能依然捉襟见肘。来自厄普约翰就业研究所（W.E. Upjohn Institute for Employment Research）的研究员米歇尔·亚当斯表示，如果学生已经获得了如“加州承诺”（California Promise）、佩尔助学金[注]等项目的资助，“免费城市”项目在提供学费减免时就会减去相应金额。“对低收入学生来说，‘免费城市’这样的项目并未提供太多额外的资金支持。”她说，“它主要是为了帮助那些家庭收入水平刚好超过佩尔助学金上限资格的学生。申请这个项目可以让他们至少能负担得起一个两年制的学位课程，同时也向社会高等教育的好处。”

“免费城市”项目没有对收入设限。米罗伊和她的同事发现，像艾默生这样的学生正越来越多：他们已经获得了学士学位、来自中产家庭，但是希望可以提升自己的就业前景或者改变职业发展路径。“这是促进旧金山整体经济发展的一种方式。”米罗伊说，“因为越来越多的人有了更多的机会，去实现他们的财务和教育目标。”

科里·宾斯（Corey Binns）

北加利福尼亚州的一位新闻工作者，撰写有关科学、健康和社会变革的文章和报道

---

1. 等同于社区学院（community college）。在美国，社区学院有时被称为专科学院、技术学院、两年制学院或城市学院，是提供低水平高等教育的两年制公立机构，也提供继续教育，颁发证书、文凭和副学士学位等。从社区学院毕业后，一些学生可以转到四年制的文理学院或大学，再进行两到三年的学习，进而完成学士学位。——译者注
2. 佩尔助学金（Pell grant）是美国联邦政府为需要资助的学生提供的一种补助，用于支付他们上大学的费用。联邦佩尔助学金的资助对象仅限于经济困难且还未获得第一个学士学位的学生。

小额信贷可改善饮水如厕

作者：加里·怀特
马特·达蒙
译者：张超

在饮用水和卫生设施领域，小额信贷能帮助有需求的人群找到最佳解决方案。

时至今日，全球仍有8 8400万人缺乏基本的饮用水资源，无法在离家30分钟的路程以内获得饮用水。更严重的是，有23亿人缺少最基本的卫生设施，需要与其他家庭共用厕所。饮水如厕是人人皆有的需求，缺少这一基本资源的人们正在为此付出健康、财富、尊严等方面的高昂代价。

令人惊讶的是，许多缺乏饮用水和卫生设施的人都知道怎么做就能解决问题。他们只需接入已有的供水系统，或者买一个马桶，或使用现成的劳力、技术和材料搭建一个雨水收集系统。他们的解决方案近在咫尺，只要有资金即可实现。

努雷尼和丈夫、儿子住在印尼的雅加达。前不久，她用一笔小额贷款在自家厨房里装上了自来水。从此，她不必再到与动物共享的小河里汲取污浊的水，或者花高价从当地的送水车买水。家里有了安全的饮用水后，努雷尼还做起了生意：每天早晨，她在锅碗瓢盆里盛满自来水，制作传统的米饭和椰浆料理，卖给邻居和过客。努雷尼用赚来的钱帮助她的儿子莱恩上了技校，使他成为制造摩托车的技术工人。莱恩很快就要毕业，到当地的摩托车制造厂实习。

为什么努雷尼家以前没有装自来水呢？因为她无力一次性付清自来水的接入费用。不过，她有能力分期支付。依靠一笔负担得起的小额贷款，她就能因地制宜，改变全家人的生活。像努雷尼这样的人估计有5.65亿，只要有能负担的贷款计划，他们就能立即解决自己的饮用水问题。

理解这一点会从根本上改变我们对解决方案的思考方式。那些需要帮助的人也像其他群体一样存在差异性，因此需要通过不同途径来让他们摆脱困境。有的人遭受着极端的不平等，需要靠紧急救助来维持基本生活。但也有其他数以亿计的人愿意找到满足自身需求的解决方案。通过为家庭贷款对象提供服务，我们能极大地降低需要慈善援助人群的比例。

资助精简的解决方案

在2008年相遇时我们两人，已各自在水议题领域工作。加里是国际水伙伴（WaterPartners International）的联合创办人，该组织与当地非营利机构一起提供饮用水和环境卫生的解决方案。马特则创办了非洲水分子组织(H_2O Africa)，该组织旨在提高人们对全球水危机的意识。我们都知道这是个泰山压顶般的问题。

我们在很多国家目睹了由于缺少洁净的饮用水和卫生设施，导致贫困的恶性循环。在那些地区，打水是人们每天的主要活动。成年人放下工作，到社区的自来水站排几个小时的队。儿童（通常是女孩）则被迫逃课，以腾出时间打水。随着水桶渐渐盛满，她们的未来却渐渐枯萎。

我们亲眼看到了一个微不足道、但又最切实可行的解决方案如何改变人们的生活。家里有厕所意味着孩子们不必花时间寻觅一个安全的地方解手，可以省下时间用来做作业。家里有自来水意味着女人可

以用以前用来打水的时间缝制衣服赚钱。如果将这些微小的变化放大数百万倍，它们会有推动全球变革的潜力。

我们发现，那些一贫如洗的人为了改变家中的饮用水状况，甘愿去借高利贷；每天只挣1.25美元的人也愿意贷款来获得安全的饮用水和卫生设施。那么，是否能提供解决饮用水和环境卫生问题的小额信贷呢？小额信贷让穷人通过微型创业来创收。我们能否将它作为为穷人提供安全的饮用水和卫生设施的工具之一呢？答案是肯定的。

我们的水组织（Water.org）正在与小额信贷机构合作，为贫困人群提供可负担的信贷支持，用于投资安全的饮用水和卫生设施。我们以自有资金来充当启动本金，并提供技术援助，来帮助小额信贷机构建立基于饮用水的贷款资产组合。我们的小额信贷合作伙伴从银行和资本市场融资，向小型社区或个人客户放贷。之后，社区或客户会雇用承包商和零售商来执行具体改善方案。

我们将这种模式称作水信贷。通过合作机构，我们已经向生活在经济金字塔底端的人群发放了近200万笔贷款，总额超过6.02亿美元。这些机构的工作贴近客户所在的社区，又具有灵活性，他们允许借款人定制符合自身的饮用水需求和解决方案。尽管水信贷的借款人中有60%每天的收入低于2美元，但还款率却在97%以上。该计划取得了极大的成功。

只要我们能提供资源，帮助人们根据自身的需求解决饮用水和环境设施问题，他们就有机会摆脱贫困的恶性循环。他们不只是在饮用水和厕所上投资，也在换回自己的时间，这些时间能用来照料家人、上学念书、赚更多钱。这一点是非常明显的：在印度水信贷借款人中，在获得贷款前仅有53%的人月收入超过47美元；但获得贷款后，有97%的借款人的收入达到了该水平。

在一次去菲律宾的旅行中，加里在马尼拉市郊的圣马特奥遇到一位姓格雷罗的妇女。她当时刚通过水组织的合作伙伴ASA菲律宾获得了贷款，用上了自来水。格雷罗现在每月大约缴纳4.50美元的水费。

在用上自来水之前，她只能向当地的水贩子买水，而且还得为送水上门买单，每月的花销大概为60美元。现在，她每月大约需要偿还5美元贷款，46周还清。这样，她每个月就有了50美元的净收益，可以用来改善自己和家人的生活。

我们相信，如果这一由小额贷款支持的精简且可持续的解决方案能得以规模化，那么就能帮助被饮用水和卫生设施问题所困扰的数亿人，助力他们改善自身的处境。

更快更广

在联合国制定的17个可持续发展目标中，有一项与水和环境卫生相关的尚未实现的宏伟目标：确保所有人都可获取水和卫生设施，并实现持续管理（目标6）。世界银行估计，要在2030年前实现这一目标，每年需要在全球投资1 140亿美元。而目前针对饮用水和卫生设施的各项援助，包括基础设施、供给和使用在内，累计仅有80亿美元。如果我们继续将思路局限在捐赠和传统的发展援助项目上，那么这两个数字间的差距将是不可弥合的。

不过，如果我们能向那些最需要扶助的人提供慈善捐赠，而向其他人提供贷款，帮助他们自己解决饮用水问题，那么这一问题就更有可能得到解决。像水信贷这样的干预措施可以释放借款人的潜在需求和解决问题的能力。每笔贷款归还后将继续借给下一个家庭。投资者也会将回报再投入资金池。

当全球还有20多亿人缺少安全的饮用水和卫生设施时，规模化就成了首要问题。小额信贷可以更快、更广地覆盖相关人群。就水组织而言，我们的目标是在未来5年内覆盖6 000万人。为此，我们会让不同类型的金融机构提供费率适中的贷款产品，并且会与饮用水供应链上的合作伙伴共同开发创新的融资方式。我们知道这个五年目标是可

以实现的，但它仅能满足10%的贷款需求，还需要有更好的政策，引入更多资本，并鼓励其他小额信贷机构进入该领域来提供更多支持。

水组织的项目已经表明，清洁的饮用水和卫生设施是个有潜力的市场。不少机构都看到了这一潜力。根据盖茨基金会的估算，全球投资于饮用水的小额信贷市场的规模为120亿美元。德勤包容性市场监测也指出，仅在印度农村一地，就有100亿至140亿美元的厕所市场。需求存在，满足需求的措施也有，现在我们看到了缺失的一环：促成供需匹配的资本投入。为了开发新的资金来源，水组织推出了水产权，一个充满干劲儿和专业能力的影响力投资管理机构。通过一系列投资基金，水产权为符合条件的投资人创造了契机，在使其资产实现深远社会影响的同时，获得可持续的财务回报。

获得饮用水对一些人来说就像打开水龙头那么简单。而对有些人来说，却是每日生活的煎熬。我们需要采取行动来终结这种不平等。但如果仅根据人们的需求来界定问题，我们的行动将无法终结这场危机。努雷尼和莱内里扎有能力为自己的问题寻找解决方案。相比之下，他们的需求是明确和可实现的。对于这些人群，有了便捷的小额信贷，终结饮用水和环境卫生的危机指日可待。

加里·怀特（Gary White）

水组织(water.org)和水产权(WaterEquity)的首席执行官及联合创始人。水组织和水产权是致力于帮助发展中国家的民众获得安全的饮用水及卫生设施的非营利组织

马特·达蒙（Matt Damon）

水组织和水产权的联合创始人，也是奥斯卡奖获奖演员、编剧和制片人

让难民自力更生

作者：埃米莉·阿诺德-费尔南德斯
布莱恩·罗森

译者：王雨馨

完善难民接收政策，既能帮助难民自力更生，也能对东道国经济有所贡献。

2015年1月，我在约旦马弗拉克遇到了赫巴（化名）和其他几名叙利亚难民。他们从往东6英里（约9.7千米）远的扎塔里难民营逃了出来。

“我们原以为那个难民营至少应该有路吧。”赫巴说。但她只看到了一片尘土飞扬的平原和几栋金属或塑料的临时建筑，这些建筑根本挡不住风沙。赫巴原先在大马士革过着城市中产生活，她丈夫曾是一名律师。她谈到了城市生活中的庭院，那里有美丽的喷泉和植被，真是郁郁葱葱的乐土。

联合国难民署的数据显示，全球难民人数已经超过2 200万，他们因为战争、暴力或迫害而被迫逃离故土。“难民问题长期化”的定义曾经是5 000人以上流离失所，这些人5年内没有固定居留住所，而这个平均持续时间目前已经变成了26年。难民们可能会在铁丝网后的难民营中滞留数十年甚至是数代。大部分难民营只有公共浴室或厨房，难民们无限期地依靠援助生活。临时援助系统实际上已经变成了仓库，而难民们被永远地遗忘在其中。

和其他8万名难民一样，赫巴一迈进难民营就不被允许离开。所以她和她的丈夫割开了铁丝网，买通一个男人，让这个男人开着这越野车把他们偷偷带出了这片沙漠。

我在马弗拉克遇到的每个叙利亚女人都有类似的逃亡故事。今天，大部分难民都住在难民营之外。但我不禁思考：她们逃了出来，但逃去哪里呢?

每年只有不到1% 的难民在美国、德国和澳大利亚这样的富有国家找到落脚之地，高达86%的难民把自己的“临时”家园安置在了约旦、黎巴嫩、埃塞俄比亚和巴基斯坦等中低收入国家。尽管各地的情况差异很大，但大多数东道国都没有为难民提供安全、平等地融入当地经济、社会和公民生活的条件。难民的工作岗位要么是非法的，要么不受保护，他们在遇到雇主克扣工资、工作场所性骚扰等问题时也无计可施。难民儿童不允许入读当地学校。违法入学，父母要冒被抓的危险。歧视性的法律和做法使难民无法获得当地的医疗、银行和社会福利服务，而以难民为对象的救济预算连他们最基本的需求都无法满足，这些将难民进一步逼向贫穷、绝望和违法的深渊。

大规模中东难民的危机使世界注意到了这一发酵已久的问题。但即便整个世界都在努力寻找更好的解决方法，却往往忽视了一个有力的事实：难民可以自力更生，他们自己就是答案。像赫巴这样的难民有在接收国养活自己的动力、想法和愿望。

为难民打开融入当地生活的各种渠道

我所在的人权组织“庇护通道”（Asylum Access）成立于2005年。我们坚信“所有难民都有权利获得平等的机会，去创造新生活”。过去10年，我们在厄瓜多尔、墨西哥、马来西亚、泰国和坦桑尼亚等大规模接收难民的国家做了大量工作，并正与黎巴嫩等其他国家和地区的

组织进行合作，来扩大影响力。作为一个由律师组成的团体，我们起初为难民提供法律流程方面的指导，帮助他们获得必要的工作许可等政府文件、安置子女入学、获取医疗和银行等服务。但是我们发现，很多国家根本没有提供难民融入当地的渠道。即便有律师的帮助，难民也无法逐步获得安定的生活。

在我们开展服务的每个国家，都有人怀疑我们是否真的能带来改变。但我们在所到之处都努力创造一个更加积极友好的环境。机构的工作人员是一群主张完善难民接收政策的当地公民。他们与难民紧密合作，帮助他们重建生活，并找出障碍所在。迄今为止，我们已经为10万多名难民赢得了法律文件、工作许可、教育机会和其他权利，改变了相关的国家法律和政策，从中受益的难民人数超过200万。

积极友好的环境应该是这样的：接纳难民，让他们能在新家园安全、自由地生活；难民可以合法地工作，不必担心遭受剥削或虐待；可以获得教育、医疗和金融服务；也可以在需要时寻求司法帮助。这些权利无法依靠联合国这样的国际行为体确保或执行，只有通过东道国的国家治理框架，也就是通过国家法律、政策和措施来实现和保障。

2008年，我们的项目进入厄瓜多尔时，正逢宪法赋予难民与厄瓜多尔公民同等的工作权利。加布里埃尔是一名来自哥伦比亚的难民，他希望我们帮助他了解如何在新的法律框架下雇用其他难民。他开了一家小面包房，一开始只有一个销售窗口。几年之后，在我们的帮助下，他的员工达到了十几个，其中既有难民也有当地公民，他也拥有了一间设了多个柜台的店面。

在坦桑尼亚，我们发现了一项未被充分利用的法律条款，这项条款可以帮助一些难民在达累斯萨拉姆工作和生活，而不必被限制在农村的难民营中。我们还帮助一些难民群体建立了社区储蓄和贷款协会。一名难民从300美元起家，一开始在城里售卖手机，最终发展为拥有三家商店和一家“摩的”公司。另一名难民拥有一条服饰生产线。还

有几个难民开了餐厅。所有这些商家都既雇用难民，也雇用坦桑尼亚当地公民。

我们看到，如果一个国家为难民平等参与当地经济、社会和公民生活创造出有利的环境，所有人都会受益。越来越多的研究表明，如果难民可以自由参与经济生活，他们会开辟新的经济活动，从而促进市场发展，创造新的就业岗位。2016年欧盟委员会的一项研究“叙利亚难民危机：对约旦和黎巴嫩就业市场的影响”发现，叙利亚难民开办的企业促进了经济发展，甚少有证据显示这些企业挤垮了当地居民的生意。如果这些难民能安全、平等地进入合法行业、获得正式工作，他们选择非法或剥削性质的工作的可能性会大幅降低，因此也会减少犯罪、缓解薪资和工作条件的下行压力、降低安全风险等。

自从我遇到赫巴后，约旦政府为难民获得合法工作提供了一些选择。这是很重要的进步，但仅仅是开始。约旦的工作许可政策基本上把难民与单一的雇主绑定了，这在其他背景下会被视为剥削。一些雇用机会要求难民抛开家人，独自到约旦的另一个地方打工，而这些地方往往缺少相应的劳动保护体系。此外，让难民更简便地获得他们已经在从事的“黑工”的工作许可等政策也尚未出台。

约旦的经验及问题说明，对难民劳工的保护，确保难民可以自由流动、享受工作场所权利、接受银行服务、获得其他人身安全保障、平等参与新家园的经济和社会生活，这些都非常重要。在约旦开展的这些试验迈出了许多重要的第一步，“庇护通道”及联合国机构、捐助方和民间团体等伙伴应以此为基础，通过倡导和激励措施取得更多进展。

采取行动的一年

在我那次前往约旦时，叙利亚难民大量外流已经引起了全世界的关注，难民的安置问题成了欧洲迫在眉睫的危机。3年过去了，危机还在继续：2017年，100万南苏丹难民逃到了乌干达；前段时间，65万罗兴亚人从缅甸逃往孟加拉国。未来还会出现更多危机。国际社会必须行动起来。

2018年对于全球行动是至关重要的一年。2018年年底前，联合国和世界各国领导人有望履行两项主要承诺：新的《难民问题全球契约》（Global Compact on Refugees）及补充性的《移民问题全球契约》（Global Compact on Migration）。我们敦促决策者抓住时机，优先解决难民参与接收国经济、社会和公民生活的问题。

为促进难民自立，国家治理体系的改革应该和人道主义援助、长期发展援助一样，成为必要的措施。东道国应当推动这些改革、承担责任，但责任不应全部落在它们身上。所有国家，尤其是富裕国家和收留难民比例较小的国家，必须担起更大的责任，确保难民及收留大量难民的国家能得到有效的解决方案。

最后，我们作为地球公民，也应尽一份责任。我们可以利用难民工作权利网（RefugeeWorkRights.org）等网站，监督政府在制定包容性政策方面所取得的进展。这是我们已经推出的一个网站，提供近30个国家和地区的安全和法律工作普及程度的信息和评分。我们也可以扩大已有的最佳实践。比如在墨西哥，“好客路线”（Rutade la Hospitalidad）的倡议活动（口号是：此处无墙）聚集了社区、社会组织、私营部门和地方政府的力量，指引难民前往会受到热情欢迎的地方，从而使他们获得基本服务以及受教育和工作的机会。

通过这样的行动，国际社会可以保证为难民创造积极的环境，让他们能够自力更生、参与当地的经济生活，并对当地社会做出贡献。

埃米莉·阿诺德-费尔南德斯（Emily Arnold-Fernández）

“庇护通道”（Asylum Access）组织创始人和执行总监

布莱恩·罗森(Brian Rawson)

“庇护通道”负责宣传和传播的副总监

社会企业不能与社会革新画等号

作者：马歇尔·甘兹
塔玛拉·凯
杰森·斯派塞
译者：陈智勇

社会企业(social enterprise)和社会企业家精神(social entrepreneurship，简称SEE)作为一种通过激活商业能量来解决社会问题的方法，过去十年间在美国乃至全球呈现出爆发性增长，在经济发展、城市规划、健康和教育政策等广泛领域占有一席之地。自25年前哈佛商学院成立首家“社会企业发展中心”[注]以来，社会创业的相关课程已经在100多所高校扎根。斯坦福大学、耶鲁大学、宾夕法尼亚大学、哥伦比亚大学、杜克大学和加州大学伯克利分校等名校为此还设立了捐赠教席和新课程。这些机构使SEE成长为一个行业。自2003年以来，基金会对这一行业的资助更是达到了16亿美元。

然而，社会企业家精神虽然致力于解决系统性社会问题，但其收效甚微，而且许多社会问题反而变得更糟了。事实上，社会企业作为一种民间、市场化的替代方案，它的崛起分散并削弱了有组织的公民、政治行动和民主政府在实现系统性社会变革中的关键作用。社会企业家精神是建立在新自由主义意识形态基础之上的。这一意识形态认为市场，而不是政府，才能产生最佳的社会和经济成果。SEE的倡导者们将社会问题视为知识问题，认为其可以通过社会企业家之间的竞争驱动所形成的技术创新来解决。这些社会企业家所领导的组织可以是营利性的、非营利性的，或混合型的企业。

相反，从政治的角度来看，社会问题是一种权利问题。处理这些问题需要有组织的选区采取集体政治行动，利用民主政府的力量克服对结构性社会变革的抵制。这种方法的成功范例包括在美国和世界其他地方为争取废奴、公共教育、土地改革、劳工权利、公民权利、妇女权利和环境保护而斗争的社会运动。

社会企业家精神与集体的、民主的政治活动之间泾渭分明。第一，SEE的支持者认为，“个人英雄”是推动广泛社会变革的关键。正如社会企业家的国际组织——阿育王（Ashoka）在其宣传材料中所解释的那样：“如果说企业家能够改变商业的面貌，那么社会企业家就是社会变革的推动者。他们能够抓住机会，革新体系，提出新的思路，创造改善社会的方案。”

第二，SEE的支持者断言，最适合实现社会变革的组织形式是创业公司，这样的公司具有组织灵活性，能通过引入竞争机制为消费者提供有选择的、高效的服务。然而，社会企业争夺的不是“客户”，而是捐赠方或“投资方”。为此，它们承诺将会满足其“最终用户”（受益者）的需求，并将实现经济和社会效益的双赢。

第三，SEE的推动者们力求把政府作用最小化。哈佛商学院社会企业发展中心的资助人、前高盛董事长约翰·怀特黑德明确表示：“我一直在寻找机会让非营利组织在经济中发挥更大的作用，使其可以代行部分政府职能……以公立学校为例，特许学校[注]就是民间机构或者非营利组织能够比公立学校做得更好的例子。”

我们并不是在暗示社会企业从未产生过积极的影响。然而，令人遗憾的是，社会企业处理重大社会问题的能力不足。SEE所采取的方法就是将主要的公共政策领域事项转交给民间组织，无论其是营利还是非营利的，用市场规则取代民主问责制。但在解决经济、种族和性别不平等、医疗保健、教育、刑事司法等系统性的社会问题时，这样做并没有多大意义。

企业家资本主义（entrepreneurial capitalism）依赖企业之间争夺顾客的市场竞争，它们可以通过财务上的收益来奖励创新。而SEE却没有相对应的消费者奖励系统，这意味着即使社会创业获得成功，也很少能够扩大规模。事实上，社会问题解决方案的规模化通常需要政府参与，而这一点恰恰是社会创业者通常想要规避的。到目前为止，社会企业作为一个领域所实现的规模化并非是通过市场所取得的成功，而主要是通过建立起广泛的意识形态和资金的支持网络才得以实现，这也包括吸引有才能的大学生和研究生。

“社会企业热”缺乏实证

尽管少有实证可以证明社会企业家精神带来了真实的社会变革，但其资金量却在激增。与公共部门组织不同，社会企业的行为并不需要获得许可或被追踪监管，也未受到严格的监管和信息披露的约束。我们发现，许多社会企业并不像非营利组织一样，对自身的影响力进行严格的评估。虽然社会企业所推广的影响力报告和投资标准(IRIS)以及社会投资回报（SROI）等评估工具广受欢迎，但它们并非基于严格的研究方法。对此，欧洲社会企业研究网络（EMES）的一些成员组织试图解决其中的一些问题，但根本问题依然存在。

在信息披露和严格评估缺失的情况下，社会创业领域发生的许多失败都未被公之于众。即便如此，其中的两个例外还是引起了广泛的关注。一个案例是美国的特许学校。特许学校非但没能在整体上减少教育不平等，而且还增加了新的教育不平等。即便如此，特许学校仍然继续获得大量的资金支持。另一个案例是在国际上被大肆炒作的南非一家社会企业的项目——旋转抽水木马（PlayPumps）。这一项目的支持方包括美国和英国的社会创业领域的资助者。这个项目在非洲的农村地区实施，通过让儿童在特殊的旋转木马上玩耍来抽水。但事实证明它在很多地区都很难适用，还不如现有的解决方案。该项目启动5

年后，美国公共广播公司的“前线”栏目披露，该项目的设施要么未被使用，要么已经损坏，而且这个项目抢占了其他获取水资源项目的资金。

这类社会企业的失败案例颇具讽刺意味，因为SEE的支持者们指责政府项目缺乏问责和有效性，并以此作为取代政府部门位置的理由。在发展中国家，社会企业的模式被认为能帮助资源有限且功能失调的后殖民地时期政府，来满足世界银行和国际货币基金组织等多边组织的要求。然而，如上述例子所见，社会企业本身仍部分依赖公共资金、基金会的资助和采购合同。

既然社会企业迄今表现不佳，为何还会如此受欢迎呢？它的崛起与过去40年来私人财富和公共权力之间戏剧性的关系转变有关。“二战”后出现的民主资本主义形成了这样一种共识：财富的不平等只能通过公民平等的参政权来缓和。民主政府的角色不是少数不幸者的“安全网”，而是一个公共问责机构，它可以促进教育、医疗保健、研究和国防等广泛领域的共同利益。这是唯一可以利用法治来遏制私人财富权力的机制。

然而，自20世纪80年代以来，对限制私人财富抱有敌意的精英们成功地推动了新自由主义意识形态。这一意识形态否认政府在解决社会问题上的作用，反而将其视为大多数问题的根源。按照这一观点，重心就不应该放在改善民主政府的运作方式上，而是应该由民间部门取而代之。

将政府作用最小化削弱了公民权利、民主政治以及利用公共资源解决社会问题的力量。公民变成了顾客，而政治在没有支出限制的情况下成为一种营销方式。因此，把公民组织起来，要求政府部门对公共问题提出解决方案就变得越来越具有挑战性。

其实，大多数社会问题已经有了解决方案，只是欠缺让这些解决方案起作用的能力。如何消除贫困的知识是存在的，但现存利益对再分配或预分配措施的强大阻力却阻碍了这些知识的应用。我们已经有

了一个全球知识体系，包括如何减少不平等、教育儿童、应对气候变化、改善我们的城市并为所有人提供有尊严的医疗服务，但我们缺乏的却是如何恢复劳工权利、公平拨付学校经费、阻止碳排放、提供适宜的城市住房和轨道交通，以及控制医疗质量和成本的政治意愿。SEE未能提出这些核心政治问题，更不用说去解决这些问题了。

恢复公共的声音

社会企业家精神的支持者们将社会问题归咎于缺乏技术知识，而不认为它们是来自权利失衡，这一思路的政治含义不容小觑。经济学家阿尔伯特·赫希曼认为，在一个经历剧烈变化的系统中，其成员为了忠于共同目标，可以在系统内用他们的声音来影响其变化的轨迹，也可以退出，去寻找另一个可以更好地满足其需求的系统。SEE鼓励个人和集体退出公共领域，转而通过民间手段解决社会问题。因此，SEE拒绝运用社会的集合影响力来改革公共机构、解决根本性政治问题的创新努力。这样做会削弱公民参政的程度，而这恰恰是民主的基础。

在民主制度下，社会变革需要国家与一个强有力的公民社会之间的持续互动。然而，社会企业家精神将公民社会重新定义为创建一个平行的民间机构空间，来避免国家和公民分享其资源。而且将弱势群体作为客户或顾客，而不是公民，会有损公民对反映其意愿和需求的公共机构和民主程序参与的积极性。

只有当公民能够有效地参与公共领域的活动，才能实现所有公民应得的、公共利益所要求的真正改变和平等。新自由主义对民主政府的攻击创造了一个重塑美国民主的机会。为此，我们要抛开类似SEE这样的干扰，与公众一起通过教育、组织和动员活动，来恢复公共声音的力量。

马歇尔·甘兹（Marshall Ganz）

哈佛肯尼迪学院公共政策高级讲师

塔玛拉·凯（Tamara Kay）

圣母大学基奥全球事务学院的全球事务和社会学副教授

杰森·斯派塞（Jason Spicer）

麻省理工学院城市研究与规划系的博士候选人

点评 | 李凡

当谈论社会企业时，我们在谈论什么？

我第一次接触社会企业这个概念大约是在2001年。当时，我跟随一群非营利组织的负责人到英国考察几家“明星”社区项目，从伦敦东部低收入移民聚集的社区中心到雇用残障人士的咖啡店、用美沙酮治疗吸毒人员的专业机构，所到之处都异口同声地说：我们是在用社会企业的方式运营。

20世纪70年代之后，英国社会“从摇篮到坟墓”的福利体系逐渐陷入了僵局：传统福利国家体制无法有效应对长期性失业、老龄化等新出现的社会问题，而大规模削减公民福利权益等激进改革手段也行不通。正如1999年英国知名学者里德比特在《社会企业家的崛起》（*The Rise of the Social Entrepreneur*）一书中所指出的：“英国的福利体系需要一场持续的社会创新。这次创新浪潮要发展一个‘解决问题型’的福利体系，来取代目前仅仅将人们维持在依赖和贫困状态下的体系……社会创新是解决今日英国社会弊病之关键，而社会企业家正是社会创新的领路人。”

2006年，由吴士宏翻译的戴维·伯恩斯坦的《如何改变世界：社会企业家与新思想的威力》（*How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*），一书在国内出版，社会企业和社会企业家由此开始大规模进入媒体和公众的视线。今天，在各类大型公益基金会、公益类创新组织工作的90后们可能很难想象，21世纪初，中国绝大多数公益组织一无身份、二无自我造血能力，大多依靠来自国外组织的捐赠过日子。社会企业的概念和类似“穷人的银行家”尤努斯教授的成功故事给当时中国的许多公益人打开了思路：如何在确保公益性的同时，提高事业的可持续性。社会企业家的理念对当时开始关注社会问题的企业界人士来说也很有吸引力。他们希望能够把成熟的商业经营理念运用到公益组织的经营中。

无论是在欧美还是在中国、印度，社会企业和社会企业家的正确性、正当性几乎已经成了不言自明的“真理”，无怪乎本文发表后立刻激起了来自公益部门、社会投资者以及各国知名学者的炮轰，算得上是《斯坦福社会创新评论》历年来发表过的最具争议性的文章了。

从网上实名读者的反馈来看，绝大部分批评意见围绕着这样几个观点：作者对社会企业和社会企业家精神的定义不清晰；文中指出了几个社会企业的失败案例，却有意回避了社会企业家在全球无数个成功案例；作者不认可社会企业可以成为鼓励公民参与社区与公共事务、健全民主制度的推动力量，而非将其说成是非此即彼、争夺资源而无法并存的博弈。在这些批评的声音中，最值得关注的一个观点是：本文在讨论社会企业时忽略了全球语境，只用美国的眼光来看问题。作者将社会企业的流行与新自由主义的兴起绑在一起，而这在包括中国、意大利、英国在内的许多其他国家并不适用。

但也许这正是作者的“项庄舞剑”之意。本文作者之一马歇尔·甘兹是哈佛肯尼迪学院的资深教授，在第三部门和变革理论领域备受尊敬的学者。仔细阅读本文，不难看出其发难的对象并不是社会企业本身，而是对当今美国的商界精英们打着以“市场为导向的解决方案”的

旗号，试图取代政府和传统慈善部门，接手社会改革的忧虑。当富豪们用“一掷百亿金”的个人行为代替政府政策和公共辩论时，我们是否已经脱离了公正社会的基本前提？《斯坦福社会创新评论》已发表的许多围绕相关主题的反思文章值得关注。

社会企业的概念自诞生至今仍然没有全球统一的定义，这也许正是它的魅力所在。社会企业、社会企业家精神自21世纪初引入中国后曾一度成为热门。今天，我们更多听到的是这两个概念的衍生版——“公益创业”。任何一种新思想只有在其特有的语境中找到着陆点，才能萌芽生长、与时俱进。

李凡

《斯坦福社会创新评论》中文刊联合主编

---

1. 社会企业发展中心（Social Enterprise Initiative）。——译者注，下同
2. 特许学校（charter school），美国的一种民办非营利学校，提供非英语教学或数理化强化教学，或专门服务贫困家庭子女或问题青少年。

社区组织有助于降低暴力犯罪

作者：沙娜·R·舍恩伯格
译者：时梦雪

自从美国的城市暴力犯罪率经历了从20世纪90年代到现在的大幅下降以来，研究人员就一直试图揭开背后的原因。他们提出了多种不同的因素，包括人口结构变化、铅污染下降、治安管制、刑事司法政策等对城市产生影响的独立或外部因素，但鲜有研究关注社区在减少犯罪方面的作为。

纽约大学的一个社会学研究团队（夏基、托拉斯—埃斯皮诺萨和塔克亚尔）对社区反暴力团体展开了一项新的调研。该项研究发现，那些以“应对暴力犯罪、建立更强大的社区”为宗旨的社区组织的普及程度与暴力犯罪率下降之间有因果关系：一个城市的社区组织越多，犯罪率下降幅度就越大。

该调研报告写道：“根据264个城市20多年间的发展数据，我们估计，对一个有10万居民的城市而言，每增加10个致力于消除犯罪和改善社区生活的组织，谋杀案发生率就下降9%，暴力犯罪率下降6%，入室盗窃案发生率下降4%。”

夏基教授表示，调研的相关数据来自各类社区组织，从“经济开发区项目、课后辅导项目、药物滥用与成瘾治疗、为刑满释放人员开展服务、到小童群益会”，不一而足。研究人员还发现，在各类社区组织中，防止药物滥用和职业培训领域的组织影响力最大。该研究不对分析犯罪率下降原因的已有结论做出判断，而是另辟蹊径，转而关注一个新的影响因素，即本地社区如何通过自发组织来抵御犯罪的成功实践。

哈佛大学社会学教授马里奥·斯莫尔表示，关于社区组织对降低犯罪率的作用，存在着几种潜在的解释。社区组织可以影响其所在社区的警察执法方式。他们可以发挥政治影响力，或者可以在家庭间建立联系，以威慑暴力犯罪。“当你建立起社区的归属感，给年轻人事情做，并下决心解决药物滥用问题，把它当作一种可以改善的状况，而不是把人关起来的借口，那么每个人的暴力倾向都会随之减轻。”斯莫尔表示。

夏基指出，此次研究的主要局限性在于在全美层面选取调研样本，研究的组织类型太多，以致分析非常复杂。这样一来，要确认社区中最为有效的打击或遏制犯罪的组织类型就变得不可能了。“在我们调研的对象中，没有发现有哪一个项目可以独自在减少暴力方面发挥关键作用。”

他认为，接下来研究者应该关注何种组织可以提供应对暴力的最佳手段。其他同类研究发现包括暑期工项目、采用认知行为疗法帮助学生改变行为的学校项目，以及将空地改造成有用场所的社区项目都是有益的。

斯莫尔提到，这项研究是首批证明社区组织能够降低犯罪率的研究之一。“这对于以社区组织作为田野研究对象的研究者来说并不意外。但是由于种种原因，要大规模开展论证就不那么容易了。作为首批尝试论证社区组织与降低犯罪率关系的研究之一，该项研究使用的方式很有说服力。”

斯莫尔表示，这项研究的突破在于，研究者汇合了足够细化的数据，来寻找非营利组织对暴力犯罪的影响，而这在之前的研究中是做不到的。“该团队整合了过去数年积累起来的数据。”他说。

夏基表示，该研究结果可能对关于城市犯罪及生活质量的政策讨论提供重要线索。“我们现在正处在拐点。一直以来主要依靠警察和监狱系统来应对暴力的模式已经崩溃。”在城市寻找控制暴力的新方法之际，社区组织可以在保障居民安全方面发挥更大的作用。政府和慈善

家们也可以助力培育更多的此类团体。“我们应该从城市到城市，从街区到街区，挨个调研，寻找出此类机构尚未立足之处，而那些社区正是最易受到暴力犯罪侵扰之地。”

沙娜·R.舍恩伯格(Chana R. Schoenberger)

常驻美国纽约的记者，报道商业、金融和学术研究类信息

帕特里克·夏基，杰勒德·托拉斯-埃斯皮诺萨，德拉姆·塔克亚尔，《社区与犯罪率的下降：社区组织对暴力犯罪的因果效应》，选自《美国社会学评论》2017年第6期，1214-1240页。

好教师还能教什么？

作者：沙娜·R·舍恩伯格
译者：刘韵

教师会对学生成绩和标准化考试分数产生什么样的影响？教育界对此已经进行了研究分析。但是大量数据表明，诸如韧性和自律等非认知能力对学生的长期成就更具决定性影响。那么，是否有办法跟踪教师向学生传授这些技能的能力呢？如果有的话，它对教育评估意味着什么？

美国西北大学人类发展与社会政策学教授克莱门特·杰克逊对学生学业成绩以外的表现进行了一项调查，试图了解教师如何通过其他方式去影响学生。他的研究结果表明，教师对学生学业成绩的影响与他们对学生其他行为和选择的影响之间的关联非常微弱。而且，也不只是那些高分学生的老师才能成功地提高学生的非认知能力和毕业概率。

杰克逊在他向美国国家经济调查局的工作报告中写道："相对于仅用考试分数作为衡量标准，把教师对考试分数和非认知能力的影响同时作为衡量指标，将会成倍地提高教师对学生长期表现的可预测的影响。"

今天，我们主要通过学生在标准化考试中的表现来评价学校的质量。但是杰克逊指出，考试成绩并不总能成为预测学生今后表现的晴雨表。如果教师和学校能够影响学生考试成绩以外的技能，而我们却忽略了这些影响，那么我们对教师的评价就可能有失偏颇，并会错失教师留岗的重要目标。"由于只关注考试成绩，我们常常不能发现那些教学有方的学校和老师。我们需要评估成绩以外的软技术。"

作为一名劳动经济学专家，杰克逊将计量经济学的方法用于分析教育领域的数据。他的研究使用了教育部门提供的学生考试分数以及其他因素，覆盖了从2005年至2012年北卡罗来纳州所有公立学校九年级的学生。他的模型同时关注认知和非认知技能，并通过如缺勤、停课、课程成绩和按时升级等可量化的数据来衡量学生的非认知能力。从这些数据中，他构建了一个“行为指数”，用以说明学生在学业以外的表现如何。

分析表明，一位教师如果能让学生的行为指数提高一个标准差，那么该学生从高中毕业的机会可以增加1.47个百分点。杰克逊将其称为“非认知附加值”。他发现，如果老师能够让学生的考试成绩提高一个标准差，那么该学生毕业的机会仅增加0.12个百分点。杰克逊在学生的其他表现上也发现了同样的结果，包括升级、是否参加学术能力评估测试（SAT）、高中的平均学分绩点，以及是否有报考四年制大学的计划。

杰克逊之所以选择九年级（初三）学生作为研究对象，是因为许多学生会在高中一年级退学或做出退学决定。“如果能让一群孩子留下来继续读书，你就能永远改变他们的学习轨迹。”此外，由于学生升入下一个年级后会更换新的教师，因此研究人员有可能评估九年级教师所产生的附加值影响。

伊利诺伊大学芝加哥分校经济学系的主任史蒂芬·里夫金指出，这篇论文提供了令人信服的证据：教师能对学生考试成绩之外的重要能力产生影响。里夫金说：“认识到教师对学生多方面的影响非常重要。教师不仅能影响一个学生对数学了解多少，而且会对塑造学生的社交能力和情商产生正面或者负面的影响。”

杰克逊本人和里夫金都承认，尽管该研究发现意味深长，但是把它转化为可以直接衡量教师才能的方法并不容易。里夫金说：“目前还不清楚这种方法能否激励教育工作者去做那些能够促进学生长远发展的事。”在这篇论文的结尾，杰克逊提出了一些政策建议，包括确定那

些真正改善学生行为的教学实践，并采取相应的激励措施来鼓励教师。

杰克逊还指出，这些发现尚未能让教育工作者识别出那些让学生日后有良好表现的教师身上，到底有哪些与众不同的特质，以便确定如何培训教师用更好的方式教学。因此，我们还需要开展进一步的研究。

沙娜·R.舍恩伯格(Chana R. Schoenberger)

常驻美国纽约的记者，报道商业、金融和学术研究类信息

克莱门特·基拉博·杰克逊，《考试成绩遗漏了什么？教师对学生非学术成就影响的重要性》，选自NBER工作文件，2017年4月15日。

性别与社会企业

作者：玛丽琳·哈里斯
译者：刘新童

非营利组织通常依赖捐赠、资助、志愿者服务等非商业途径来实现社会目标。但过去30年间，随着美国慈善资源的缩水和社会问题的凸显，一些将商业行为和公益融合为一体的社会企业(social venture)越来越流行，成为领域内辩论和研究的焦点。然而直到现在，这类企业和性别规范之间的关系还未被深入研究过。

社会福利领域的工作通常被视为女性的天地，而商业领域被约定俗成地认为是男性的世界。社会领域和商业领域中的性别规范是如何影响社会企业的？那些由女性创立的新兴非营利组织会更倾向于选择传统的非商业运作模式吗?

哈佛大学组织行为学的博士候选人史蒂芬·狄米翠阿蒂斯和其他三位研究者一道，从性别视角对社会企业展开了调研。他们想知道，性别文化规范是否会抑制女性企业家创立混合型社会企业。他们还想知道，社群中女性商业领袖的存在等因素是否会抑制性别文化规范的影响。狄米翠阿蒂斯表示：“我们很想知道，女性去创建混合型组织是否以及如何打破一些有关性别的成见。”

调研人员做出了这样的假设：如果一个社群中有女性企业家存在，那么就会对整个社群如何看待女性从商产生积极的影响；而这种积极的影响又反过来增加了女性选择创立社会企业，而不是传统型非营利组织的可能性。为了进一步探索这一推论，该调研分析了美国584家初创社会企业和其创始人，该数据组横跨了2007年至2008年期间44个州的104个社群。这些企业都有明确的社会价值追求，具有独立性，

且成立都不到两年。只关注刚成立的企业有助于避免幸存者偏差[注]，比如创始人的决定、前任领导人对现任领导人的巨大影响等。

在搭建分析模型的过程中，每家初创企业都根据其商业活动的程度被编码，并且根据女性企业家在社群内的普及程度进行打分。可控变量包括当地其他可用的资金来源、企业关注的社会问题（有些社会领域更易被商业化）、创始人是否为某一团队成员，项目是否鼓励当地受益人等。创始人的工作经验、教育背景和种族也是可控的变量信息。

数据显示，男性更容易去创建带有商业行为的社会企业。但与此同时，社群内女性企业家的存在会对女性选择创办社会企业产生推动作用。随着女企业家比例的提高，女性创建有营收能力的社会企业的行为也会大幅增长。

哈特福德大学金融专业讲席教授苏珊·科尔曼表示：“这说明女性企业家在女性行为楷模和女性发起非营利组织的标准制定上，扮演了非常重要的角色。女性企业家的高比例会改变相关社群对于‘常规’的定义。这意味着，在地方层面，语境胜过文化。”

作为对比，研究人员还考察了女性在当地社区担任非商业性领导职务的潜在影响，比如女性议员代表。但是他们一无所获。狄米翠阿蒂斯表示：“女性在商业界的存在能影响完全不同的社会领域的性别化行为，这一点很令人震惊。”

科尔曼强调：“这些发现有力地增强了该项研究结论的可信度，并且为未来对于‘文化和地方语境’如何影响由女性创办的社会企业、其结构和生存模式，以及她们采用商业化举措的意愿和能力等的调研打开了一扇门。”

玛丽琳·哈里斯（Marilyn Harris）

记者、作家兼编辑，擅长为网络、刊物和电视受众翻译复杂的或技术性的材料

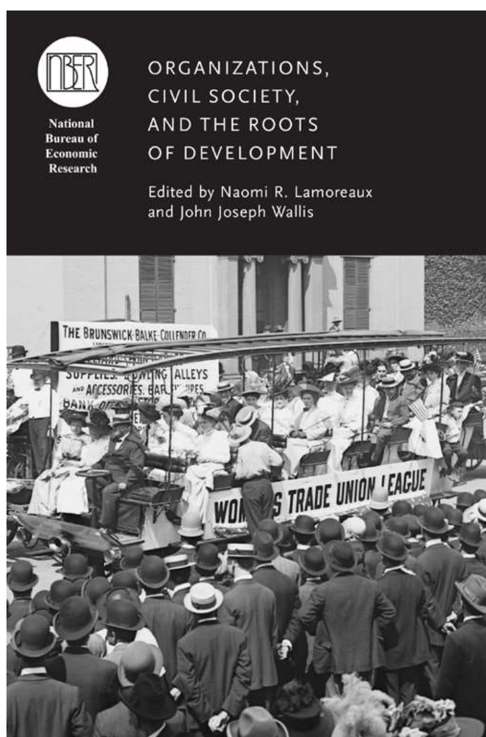
史蒂芬·狄米翠阿蒂斯，马修·李，拉克希米·拉马拉扬，朱莉·巴蒂纳，《模糊边界：性别与当地社区在社会企业商业化中的相互作用》，选自《组织科学》，2017年第5期，819-839页。

---

1. 幸存者偏差（survivorship bias）是一种常见的逻辑谬误，意思是只能看到经过某种筛选而产生的结果，而没有意识到筛选的过程，因此忽略了被筛选掉的关键信息。——译者注

开放型社会秩序
《组织、公民社会和发展的根源》

作者：乔纳森·利维
译者：王金玉



原著：内奥米·R .拉摩洛克斯
约翰·约瑟夫·沃利斯
页数：448页
出版社：芝加哥大学出版社
出版时间：2017年

社会创新长期以来曾是只属于精英阶层的特权。他们掌管着政府，决定着哪些个体、基于何种条件可以结成正式组织，以及这些组织的目标。这些正式组织(formal organization)的诸多福利都顺理成章地涌向了精英阶层。这一局面直到19世纪才在一部分国家被打破：正式组织所拥有的福利和工具从原则上以一种更民主、客观的方式向社

会所有成员敞开。当这种改变发生时，开放型社会秩序㊟民主政治以及更为活跃的经济便相继出现了。

《组织、公民社会和发展的根源》一书就是基于这一宏大的主题之上的。这本论文集由学术界最优秀的两名经济史学家内奥米·R .拉摩洛克斯和约翰·约瑟夫·沃利斯㊟编辑。这本书罕见地综合了来自历史学家、经济学家、政治学家、社会学家和政治理论学家的多样化视角。这本书鲜活的精神源泉来自更早的一部作品《暴力与社会秩序：阐释人类历史记录的概念框架》㊟。这部野心勃勃的作品第一次解析定义了开放型社会秩序，并解释了人类历史上奉行利己主义的执政精英们为何要限制结成正式组织的途径和福利。这本书的序言为上述宏大叙事的微观经济基础提供了一个清晰的切入点。但是，全书大部分章节聚焦于某一特定的历史转型时期，即19世纪。

你可以同意或者反对诺斯、沃利斯和温加斯特的理论，或者和我一样，介于两者之间。但无论哪种情况，你都能从阅读《组织、公民社会和发展的根源》一书中获益，即便你对学术辩论没有太大兴趣。

许多读者也许会对书中所揭示的一个事实感到震惊：今天的商业和社会创业者们在开办或经营组织时唾手可得的各种工具在过去是很有争议的。此外，这本书还描述了在现代社会经济增长、民主崛起和民主及政治权利的演进等大背景下，社会创新是怎样一次次绝处逢生的。许多读者，包括学者在内都会从中获益。因为直至今日，历史学家只记录了其中一部分。而现在更多的内容被记录在了统一的框架之内，虽然这个框架具有争议性。

托克维尔在《论美国的民主》一书中认为，美国拥有一个独特且充满活力的公民社会。在这个社会，“自愿的结社”遍地开花且蓬勃发展。但是在托克维尔造访美国的时代，想要成立一个组织，来致力于公民个人可以合法追求的目标却是不可能的。各种法律条文禁止这种行为。法学学者理查德·布鲁克斯和经济史学家蒂莫西·吉内恩㊟在本书的一章中，对“交往的权利”（the right to associate）和“结社的权

利”（the right of associations）做了有益的区分。当时，美国几乎所有的州都对通过建立正式组织进行交往的权利进行限制。由露丝·H.布洛赫和拉摩洛克斯[注]合著的一章首次对“美国公民社会发展的合法限制”做了分类，相关限制不胜枚举。法院可以找到各种理由来取缔协会章程。比如“重复”这个理由：试想一下你不能开办一个非营利机构，因为你所处的社区已经有一个具有相同目的的非营利机构存在了。此外，“结社的权利”也受限制。许多今天看来再正常不过的公司的合法利益，比如像持有和转移财产的能力、合法的永久持有权、向法院提起诉讼的能力或者有限责任，只是断断续续地出现。正式组织的目标和工具也是僵化的（如今出现了许多混合组织形式，如共益企业，这些组织形式已成为人们关注的议题）。在当时，无论是合资公司还是非营利组织都是如此。

开放型社会秩序是以怎样的形式出现的？为什么会出现？出现的时间和地点是什么？对此并没有统一清晰的成因和解释。这本书的作者呼吁考虑正确的先决条件和形势的偶然因素，并在相关章节对其进行了论述。此内容涉及的章节有9个，每一个章节都包含对相关问题的独立论证和观点，这里就不做详述，但是前3个章节共同设立了一个背景，第一章来自经济史学家丹·博加特[注]，他在文章中讨论了英国东印度公司垄断权力的消亡；第二章来自政治学者温加斯特[注]，他在文章中讨论了亚当·斯密对近代早期君主和特许自治城镇之间的政治协调的理解；第三章来自政治理论家雅各布·T·利维[注]，他在文章中讨论了近代政治哲学家在一定背景下对公民社会和结社的规范性理解。尽管人们已经开始认识到公民社会的价值，也意识到了商业垄断的错误，但当时的统治者依然坚定地认为，政府可以且应该控制公民对组织工具的获取。

这本书的后6章提供了大量案例研究，描述了开放型社会秩序如何克服种种困难得以实现。其中两章互为补充：经济史学家路乾和沃利斯[注]考察了早期马萨诸塞州银行特许制度的政治机制，同为经济史学

家的艾瑞克·希尔特[注]则分析了内战前美国制造业《通用公司法》的发展。《通用公司法》是迈向开放型社会秩序的跃进。公民在尚未废除奴隶制的那个年代仍然不是所有人都拥有的身份，但公民注册成立公司不再需要立法机构的批准，成立公司成了一项权利。路乾和沃利斯记述了当时来自不同政党的成员们最终都意识到，限制获得银行特许证并不是他们结成政治联盟的最好方式。希尔特阐释了制造业《通用公司法》诞生前几十年一段颇为纠结的历史。到美国内战前，“开放型社会秩序”作为安德鲁·杰克逊[注]追随者口中的一种“平等权利”出现，今天我们更多地称之为“平等机会”。

即使到了那时，这样的过渡在美国也是缓慢且蹒跚的。布洛赫及拉摩洛克斯所著的关于公民社会的章节中阐述了一个事实：在整个19世纪，政府对非营利组织所设的限制要严于营利机构。一个开放的、富于表现力的、多元的公民社会，哪怕只是对这种社会的理想，都姗姗来迟。把目光投向法国和德国，布鲁克斯和吉内恩也发现了类似的情况。《通用公司法》在19世纪60年代至70年代进入这些国家，但是政府习惯性地限制社会及政治类组织的成立。统治者小心翼翼地保护着自己的特权，担心来自下层的挑战。

由社会学家维多利亚·约翰逊和沃尔特·W·鲍威尔所著[注]的一章及结论一章更具有现代语境。约翰逊和鲍威尔试图解释一项建立城市植物园的倡议为何在19世纪初失败，而在19世纪80年代取得了成功。他们想从中找出19世纪纽约市公共秩序的发展轨迹，指出了“适定性”和就绪性等社会质量对于组织创新的作用，这就是为什么社会创新既可能成功，也可能“倾塌”的原因。这一章明确地把这本书的基本架构置于社会创业的语境中。

最后一章由政治学者玛格丽特·利瓦伊、塔尼亚·梅洛、温加斯特和弗朗西斯·则洛特尼克[注]合著，他们在这章中讨论了美国1935年《国家劳工关系法》[注]出台的历程。作者认为，这部使美国集体劳动谈判合法化和正规化的联邦法案结束了“暴力陷阱”，这是由许多精英控制

的、封闭的、在很久以前就存在的陷阱。在这部法案出台之前，工会组织是所有社会组织中最具争议的。今天，我们很难理解19世纪末和20世纪初美国发生的那么多劳工暴力事件。在法律上，工会和它们的许多活动都是饱受质疑的，特别是罢工，直到这部法案通过并成为法律。

在此，我们无法展开评价作者们对该法案通过的新颖解释。但是从前面章节的脉络来看，我们不应该认为社会秩序从封闭到完全开放的转变是一种简单清晰的过程。该书援引了经济学家和经济史学家的最新成果，强调了在经济增长的许多先决条件中，开放型社会秩序最值得重视，而这种论调也有待商榷。但从总体来看，这本书更直接地讨论了民主、自由和平等的政治问题。这些问题一直是有争议的。换句话说，组织的权力机制和包括精英在内的各种利益相关者仍然在发挥作用，他们制定了结成组织的游戏规则，影响着民主的品质，并在实践中决定着我们的公民和政治权利的实质。我们不能把这些问题与所谓的社会创新分开。

因此，这部异常丰富的历史论文集引发了我对今天社会秩序的反思：从很多角度来看，争取开放型社会秩序的斗争仍然在持续，那么广义的社会创新在此可以扮演什么样的角色呢?

乔纳森·利维（Jonathan Levy）

芝加哥大学历史系教授，也是《美国资本主义时代》（*Ages of American Capitalism*）一书的作者

---

1. 根据道格拉斯·诺斯（Douglass C. North）、约翰·约瑟夫·沃利斯（John Joseph Wallis）、史蒂夫·韦伯（Steven B. Webb）和巴里·温加斯特（Barry R. Weingast）的发展理论模型，社会形态分为三个阶段，分别是本原秩序（primitive order）、有限进入秩序（limited access order）和开放型社会秩序（open access order）。开放型社会秩序是指公民数量占绝大多数的国家在经济、政治上开放，并拥有建立社会组织的自由。开放的对象是指所有个人，即公民。该秩序的运转依靠竞争（competition）、成立组织

（organization）和法律（rule of law）。更多细节可参考论文：Limited Access Orders in the Developing World: A New Approach to the Problems of Development。——译者注，下同

2. 内奥米·R·拉摩洛克斯（Naomi R. Lamoreaux），美国耶鲁大学经济学与历史学教授；约翰·约瑟夫·沃利斯（John Joseph Wallis），美国马里兰大学经济学教授。

3. 书名原文为Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History，由沃利斯，道格拉斯·C·诺思，和巴里·R·温加斯特三位合著。

4. 理查德·布鲁克斯（Richard Brooks）和蒂莫西·吉内恩（Timothy W. Guinnane）合著这本书第八篇文章The Right to Associate and the Rights of Associations: Civil-Society Organizations in Prussia, 1794–1908。

5. 露丝·H .布洛赫（Ruth H. Bloch）和拉摩洛克斯（Naomi R. Lamoreaux）合著这本书第七篇文章Volutary Associations, Corporate Rights, and the State: Legal Constraints on the Development of American Civil Society, 1750–1900。

6. 丹·博加特（Dan Bogart）是这本书第一篇文章The East Indian Monopoly and the Transition from Limited Access in England, 1600–1813的作者。

7. 巴里·温加斯特（Barry R. Weingast）是这本书第二篇文章Adam Smith’s Theory of Violence and the Political Economics of Development的作者。

8. 雅各布·T·利维（Jacob T. Levy）是这本书第三篇文章Pluralism without Privilege? Corps Intermédiaires,Civil Society, and the Art of Association的作者。

9. 路乾（Qian Lu）和沃利斯合著第四篇文章Banks, Politics, and Political Parties: From Partisan Banking to Open Access in Early Massachusetts。

10. 艾瑞克·希尔特（Eric Hilt）是本书第五篇文章Corporation Law and the Shift toward Open Access in the Antebellum United States的作者。

11. 安德鲁·杰克逊（Andrew Jackson），第7任美国总统，民主党创建者之一，也是美国早年的民粹主义倡导者，“杰克逊式民主”因他而得名。

12. 维多利亚·约翰逊（Victoria Johnson）和沃尔特·W·鲍威尔（Walter W. Powell）合著这本书第六篇文章Organizational Poisedness and the Transformation of Civic Order in Nineteenth-Century New York City。

13. 玛格丽特·利瓦伊（Margaret Levi）、塔尼亚·梅洛（Tania Melo）、温加斯特和弗朗西斯·则洛特尼克（Frances Zlotnick）合著这本书第九篇文章Opening Access, Ending the Violence Trap: Labor, Business, Government,and the National Labor Relations Act。

14. 《国家劳工关系法》（National Labor Relations Act），亦称瓦格纳法案，以其国会主要赞助者、纽约市参议员罗伯特·F·瓦格纳命名。

女性之年

作者：艾瑞克·尼
译者：王雨馨

2017年1月21日，特朗普就职美国第45任总统的第二天，全美乃至全世界数以百万计的女性（以及男性）加入“妇女大游行”（Women’s March）的行列。这是美国历史上规模最大的单日抗议游行集会。时间快进到一年后，第二届“妇女大游行”同样出现了数以百万计的游行人群，虽然比不上第一届的声势，但其规模依然令人印象深刻。更重要的是，这两次游行中沸腾着的愤怒、希望与力量正在传播扩散到其他活动之中。发自好莱坞的“大限已至”（Time’s Up）运动甚至新成立了法律保护基金来制裁性骚扰。#Me Too#运动同样红极一时。秋季的政治选举不论在地方、州还是国家级别，女性参选人的数目都出现了史无前例的突破。过去的一年可谓当之无愧的“女性之年”。

老爸评测：重构社会信任中的商业化风险

作者：黎宇琳
罗苑

牛津大学教授瑞秋·波兹曼在她的新书《我们可以信任谁？》中断言："新经济体系中的货币是信任。"从爱彼迎、优步到区块链，今天的消费者愿意相信陌生人的点评胜过大企业、权威机构。互联网经济时代的信任发生了转移，信任不再是自上而下或者单向建立的，而是可拆分、倒置的、以问责为基础的协作关系。

"老爸评测"创始人魏文锋，也被称为"魏老爸"，是一位因发布民间检测报告而受到公众欢迎的"网络红人"。

魏文锋曾自费将女儿的包书皮送去检测，结果证实多款包书皮含有生殖毒性物质和致癌物质。他将此事拍摄成了8分钟的纪录片，通过社交媒体发布到网络上，获得了超过100万的传播量。截至2018年9月，魏文锋在社交媒体"抖音"上有370多万粉丝，不少家长将魏文锋视为自己的"代言人"。

2015年，魏文锋创立"杭州老爸评测科技有限公司"，开始组织对各类常见消费品进行第三方检测，并通过社交媒体披露化学品超标等信息，以期推动相关部门、行业完善相关检测制度。三年来，"老爸评测"的检测范围从一开始的儿童用品扩展到和"吃穿住用"相关的商品，检测超过十几大类、一两百种产品。

魏文锋走红的背后，是中国社会在工业化中期对商品安全深层次的不信任。有观察者认为，要缓解这一问题，需要政府部门、行业协

会、商业机构、消费者等多方合力，而“老爸评测”有机会在“新媒体赋权”的社会背景下以一种独立评测的方式吸引社会关注，以舆论倒逼监管的改进，重构社会信任。

需要特别指出的是，老爸评测目前的商业模式在一定程度上有损其公信力——其九成以上的收入来自电商。一边检测，一边卖货，这一既当裁判员又当运动员的模式潜藏风险，或因一些不可控的事件而遭受严重打击。这从一个侧面反映出运营社会企业所面临的挑战：一方面要实现财务的可持续，另一方面要回应社会对公平公正的期许。这实在不是一件容易的事情。

缘起：质检标准存在漏洞

魏文锋曾在政府部门从事产品安全检测和产品认证工作10年，后来辞去体制内工作创业，依旧从事产品安全检测。

2015年2月，魏文锋发现女儿用的包书皮是“无商标、无企业地址、无联系方式”的产品。他把包书皮送到专业实验室检测，发现此包书皮含有超标的有毒化学元素，会引发性早熟和致癌。

魏文锋打举报电话，在微博上联系相关政府部门，但没得到积极回应。

目前，中国的产品检测标准良莠不齐，常滞后于产品的迭代，且在有毒化学物质限制条款等方面落后于国际标准。以“毒书皮”为例，“国标”不完善是它能进入市场的重要原因——一般国内文具参考的标准是“GB21027-2007”的《学生用品的安全通用要求》，其中未对文具中邻苯二甲酸酯、甲苯、乙苯等指标给出要求。但按欧盟、美国的儿童用品标准，这些化学物质是不允许添加的。



有业内人士指出，即使“国标”将邻苯二甲酸酯等列入了“黑名单”，禁止使用这些物质，但由于化学物质的多样性，生产厂商往往能够使用黑名单外的其他有害物质来规避检测风险，从而降低成本。此外，在消费品流入市场前的达标认证环节，企业要将其送检到检测机构获取相关合格证明，二者之间存在利益关系，其公正性要打个折扣。

2015年9月前后，魏文锋花费10万元将自己送检包书皮的全过程拍成纪录片，并配文《开学了，您给孩子用的包书膜有毒吗？》，引发社会关注，其浏览量超过了100万。2016年，《人民日报》对其进行了转发，视频点击量超过1 500万。

监管部门在舆论的敦促下调整了相关标准。2016年2月，在上海和江苏的包书皮市场抽查中，新增了对多环芳烃和邻苯二甲酸酯两项有

毒化学物的检测；多家生产包书皮的厂商改进了生产工艺，在外包装上标明检验检测报告。

但在魏文锋看来，毒书皮不过是冰山一角，一个监管不完善的商品社会里也许还藏着更多有害产品。年逾四十的魏文锋为自己找到了新的使命——2015年8月，魏文锋出资100万元创办“老爸评测”，拟帮助消费者辨别有害产品。

初创困难：公益模式的财务危机

一开始，“老爸评测”有三个用户微信群，这些群里用户的昵称通常是“舟山—蓉妈”“上海—松松爸”“天津—东东妈”等，这群略显焦虑的家长希望老爸评测检测越来越多的商品，从孩子的文具、玩具到入口的食物、常见的生活用品等——这并非一般的商家与用户的关系，而是呈现出一些互助社群的特征。不少家长会从全国各地寄来样品，供老爸评测团队检测。

他们以“众筹”的方式分摊昂贵的检测费用。老爸评测依靠家长们10元、20元的“打赏”帮补机构运作。截至2015年年底，有1 900多名家长众筹资金6万余元，但检测花了9万多元。除了打赏和众筹检测费，魏文锋还尝试了其他几种模式以维续运营，包括通过分答平台让用户付费查看检测结果、售卖定制的安全包书皮等，但均入不敷出。

魏文锋说：“受制于粉丝量不够大、增速不够快，用户打赏的额度和热情会下降，这类收入少，不持续；分答的模式也不行，粉丝数量不到10万。根据比例测算，会付费查看的人数小于1万，就算每人每次付费1元查看评测，一个月也只有数万元收入，完全不足以支撑企业的运转。”

2015年11月，魏文锋投入的100万元，账上只剩十余万元，魏文锋一度担心员工的工资发不出来。“150平方米的场地租金、5个员工的工

资、公司运营的日常支出、检测费用、办公设备，到处都需要支出。”

最困难时，魏文锋把检测清单、费用开销发到了家长群里，和群里的家长直言：很抱歉，我可能要关门了。但老爸评测的拥趸者们希望他继续。2016年1月，魏文锋发起了一次目标额为170万元的微股东众筹，每份1万元，每位家长限投两份。

魏文锋的一位前同事以个人投资的方式投了老爸评测50万元，这是当时数额较大的一笔资金。这位投资人觉得老爸评测从儿童相关产品检测业务入手，能够解决很大一部分家长的实际需求。“我很认同老爸评测的发展理念，也非常认可魏文锋的创业能力，希望在关键的时候能帮助他发展。”

112位“微股东”参与，共募得200多万元——这让老爸评测度过了它的第一次财务危机。

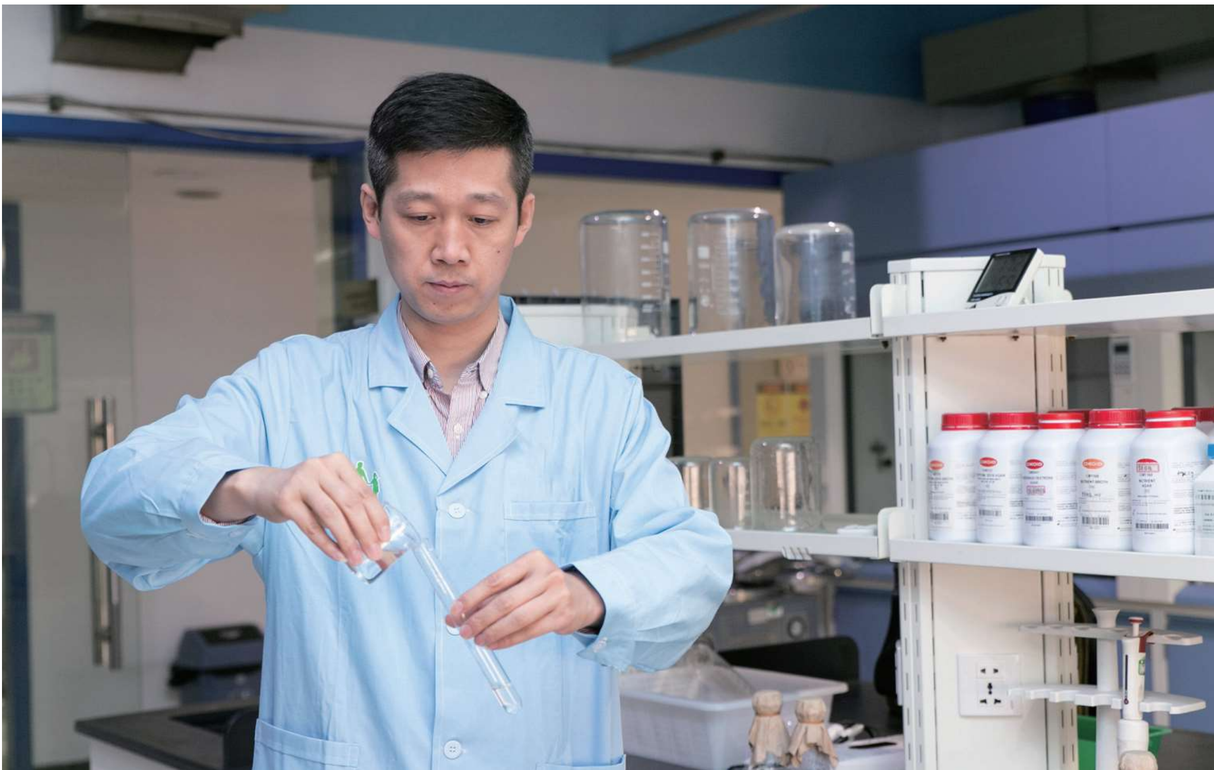
模式：检测+自媒体+电商

老爸评测的办公地点位于杭州高新区（滨江）物联网街的聚光中心园区，共有两层超过1 000平方米的办公区，其中包含专门用来模拟儿童房实验用的“老爸实验仓”，部分房间以桃花村、曾头市、白虎堂等《水浒传》中的地名命名。办公区随处可见陈列着的各种产品：魔术擦、砧板、防晒霜、空气净化器等。

目前，老爸评测共有60多位员工，员工以80后、90后为主，设三个核心部门，分别是从事质检的评测运营部、负责仪器漂流的平台运营部和“利润中心”电商运营部。

评测运营部每周都会制订检测样品的计划，从一开始的学生用品扩展到如今的“吃穿住用”用品，围绕大众关注较多或者是一些商家过分营销、吹嘘的产品。其中，很多“爆料”都来自家长们。比如，2018年5—6月，老爸评测团队通过天猫超市、天猫旗舰店等渠道采购了16

款常见品牌的洗发水作为样品——老爸评测不接受厂家主动提供的产品。



若是简单的物理属性的检测，在自己的实验室就能完成；一些难度较大、复杂的化学元素的检测，则需送到具有专业设备的大型实验室。事实上，老爸评测大多数时候并不直接对商品进行检测，而是与第三方机构合作，需要对外出具数据的评测文章都会委托有资质的第三方实验室完成。目前，老爸评测与十几家实验室建立了常规合作的关系，它们基本是官方认可的第三方检测机构。

当拿到第三方检测机构出具的报告后，老爸评测会据此整理成较为易懂的图文或者活泼的小视频，通过新媒体平台对外发布。按魏文锋的说法，老爸评测运营模式是“检测+自媒体+电商”。事实上，“电商”板块主要出于其自媒体成功获取流量之后的“粉丝变现”。

目前，老爸评测在多个新媒体平台开设账号，包括微信、抖音、知乎、今日头条等，粉丝超过400万。以微信公众号为例，老爸评测是

服务号，粉丝量超过100万，每周更新一次，头条阅读量大多在10万以上，评论区很活跃。其粉丝以幼儿园小朋友和小学生的家长居多。

“老爸商城”的诞生，缘起包书皮。“毒书皮”事件曝光后，很多家长问魏文锋：去哪里找放心的包书皮？有人建议他在微信开个店，提供无毒的包书皮，这是“老爸商城”的最初雏形。

魏文锋一度认为，电商对“一个做评测的自媒体”来说是硬伤。但是，他又觉得靠烧钱做检测走不远、做不大，始终要想办法“自我造血”。目前，魏文锋为老爸评测选了一条“电商养测”的道路。

2016年，“老爸商城”实现了1 000万元的营业额，基本实现盈亏平衡；2017年这个数字则突破4 000万元，盈利进一步提升。据魏文锋介绍，老爸评测逾九成的收入来自电商。

老爸评测创业成功的背后有两个关键因素：一是回应了国内消费者对于产品安全的饥渴和焦虑，二是以信息技术为依托的“粉丝经济+电商运作”的商业模式。老爸评测的核心竞争力在于魏老爸愿意为了孩子们的健康与黑心商品死磕到底的口碑。

争议：是裁判员，也是运动员

老爸商城的上线惹来了不少质疑：为什么你既做裁判员又做运动员？

对此，魏文锋往往反问：“如果不卖货，请问钱从哪来？你要来指责我，那我就问你有没有更好的方法。如果你有，我们聊一聊；或者你很有钱，我欢迎你给我捐一笔，这样我们就不卖货了，只为大家服务。”

一方面，魏文锋坦言：“电商卖货是老爸评测现阶段实现‘持续造血’的手段，但不是终极目标，未来有多种可能实现‘造血’。”但在另一

方面，魏文锋又坚持，老爸评测的模式已经过市场验证，没有问题。因其并非刻意为之，而是从“土里长出来的，是家长们推着推着推出来的，家长们对魏老爸有信任感”。

老爸评测所经营的业务并非传统意义上的、依靠价廉物美赢得市场的电商业务，而是一种“粉丝变现”：

家住杭州的霞姐是老爸评测的铁杆粉丝，按她的说法，她从早晨睁开眼睛，一天里用到的产品绝大部分可能都是从老爸商城购买的。“它的产品已经充满我的家里，包括牙膏、洗面奶，厨房的锅具、餐具，孩子的文具等。”

也有一些“讲条件”的忠实用户，家住上海的年轮说：“我觉得魏老爸一直保持他的本性和初心。第一次见面时我跟他开玩笑，我说什么时候你要是把初衷、初心，把当初承诺想做的东西给改了，我第一个踹你。我是第一个支持你的，但也会是第一个踹你的。”

消费者实际上是以购物的形式为魏文锋的故事买单，其原理与球迷购买球星的球衣有相似之处。但与购买明星球衣不同的是，球衣的质量问题并不会影响消费者对球星本人的评价，而老爸商城一旦出现不合格的产品，将会对其评测业务产生致命的冲击。

这也许正是老爸评测现有的运营模式将会面临的挑战：仅靠评测这一正当防卫手段仍然无法触及信任问题的根源，即如何敦促生产商“不作恶”。评测体系一旦被利用或被判“防卫过当”，建立在传统口碑之上的信任和粉丝社群也会面临分崩离析的风险。不是单方面满足消费者花钱买放心的个性化需求，而是通过共享的价值观来建立起消费者和生产商共同的社区，才能让信任这一互联网时代的“货币”因透明、包容而有更持久的商业价值。



一名社会投资界人士对其商业模式提出质疑："老爸评测卖的是检测，还是安全？这两者是不一样的。"他认为，即便老爸评测能把检测做得很专业，也不能确保其销售的货品是100%安全的。

中国人民大学商学院副教授赵萌认为，老爸评测现阶段的模式是有风险的。"最大的风险就在于它的公信力本身是脆弱的，它并不是真正的靠严谨的机制来运行，更多的是靠口碑，靠他以前的故事和铁杆粉丝。因此，它有可能因为一些不可控事件而受到严重打击。"

在赵萌看来，老爸评测很好地切中了一个社会痛点，但目前仍需在商业模式上有所改进，走出"检测+自媒体+电商"的模式，以保证在产品安全层面更令人信服。"口碑就像水，可以载舟，但如果被利用或遇风险事件，亦可覆舟。"赵萌认为，老爸评测未来需要加强几个关键维度，"比如将检测过程做到高度透明化、建立具有共同使命的供应商网络和标准，以及把模式从用户花钱买安全升级到吸引用户为使命而支付"。

老爸评测的社会意义：一条未知的新路

媒体界对老爸评测多有期许。曾有主流媒体在报道老爸评测时使用了“民间质监革命”的字眼，对此，魏文锋本人多有担心：“我有点慌，政治方面还是要小心一点。”

魏文锋在多个场合一再强调，老爸评测是政府部门检测力量的民间补充：“作为政府部门检测力量的民间补充，才是老爸评测的正道。很多朋友也会在适当的时候给我一些建议，该怎么说、怎么做、怎么搞好关系，他们都希望老爸评测能一直存在。”

在一个社会创新论坛上，有人对老爸评测如何能“和风细雨”地做消费者维权十分感兴趣。魏文锋坦言：“一开始切入的时候，我都挑那些软柿子捏，挑生产包书皮的这种小公司、小厂子。”而涉及一些重大公共安全问题时，老爸评测则往往低调行事，让家长冲在前面。

一位老爸评测的微股东说：“老爸评测的出现使‘新中产’们所关注的某些问题有了解决的可能性。”

楼亭是老爸评测的投资人，他对此商业项目的社会效益抱有很高的期待。楼亭评价称：“让老百姓远离有毒有害产品、放心使用各种产品和服务，是一个系统性的社会问题，涉及政府、商业机构、公益组织及消费者教育等多个层面，而老爸评测有机会通过自身的影响力来推动这个系统的优化。”

在不少社会创新领域的专家看来，老爸评测的出现为一度已陷入“塔西佗陷阱”的商品安全检测问题提供了新的解决方案。

第一，有毒有害产品存在的一个重要原因是消费者与生产者之间存在信息差异，消费者往往只购买产品而没能获取更多的产品信息，拥有较多信息的生产企业则缺少提供信息的动力，老爸评测将检测信息传递给消费者，有效平衡了消费者与生产者之间信息不对称的问题，有利于消费者辨别有害产品、维护自身权益。

第二，改善了行业的生态。一方面，老爸评测驱动消费者主动提出检测需求，关注产品安全；另一方面，倒逼政府和企业做出改变。

老爸评测通过检测发现问题，引起政府部门关注，推动其更新产品检测标准并完善监管；同时也通过市场力量，实现良币驱逐劣币，促使不合格的产品退出市场，进而改变企业行为、升级产品，最终推动整个行业产品质量的提升。

老爸评测已然推动了很多改变的发生，其曝光的产品质量问题得到了监管部门的积极回应。尤为难得的是，作为一家民间检测机构，老爸评测目前与政府实现了和平共处，甚至平衡互补。2017年12月，浙江省质量技术监督局公布首批（16个）产品质量安全伤害信息监测点，老爸评测名列其中。

老爸评测并非一家典型的社会企业，其具体的业务走向仍有待观察，人们希望它能重构产品质检的社会信任，但目前它将主要精力用于解决生存问题。这家公司仍在进化之中，它用创新的方式闯出一条新路，尽管这条道路的前途未知，它仍然为社会提供了新的可能。

黎宇琳

“公益资本论”新媒体创办人，记者、编辑、专栏作者

罗苑

“公益资本论”新媒体编辑、记者